

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Master's Programme in Information Networks

Tuulia Talvio-Röhr

Milleniaalien itsensä johtamisen voimavaratekijät tietotyössä

Diplomityö
Espoo, 22.11.2017

Valvoja: Prof. Eila Järvenpää
Työn ohjaajat: Eerikki Mäki, TkT & Prof. Eila Järvenpää

Tekijä Tuulia Talvio-Röhr

Työn nimi Milleniaalien itsensä johtamisen voimavaratekijät tietotyössä

Koulutusohjelma Master's Programme in Information Networks

Valvoja Prof. Eila Järvenpää

Pää tai sivuaine/koodi Information Networks SCI3047

Työn ohjaaja(t) Eerikki Mäki, TkT & Prof. Eila Järvenpää

Päivämäärä 22.11.2017

Sivumäärä 102+8

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Taito johtaa itseään on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi niin asiantuntijatyössä kuin muussakin elämässä. Työntekijöiden on osattava innostaa itseään, asettaa itselleen tavoitteita sekä motivoida itsensä saavuttamaan kyseiset tavoitteet. Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä myös organisaatioille, ja itsensä johtamisella on tutkitusti lukuisia positiivisia vaikutuksia niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Ikäryhmänä etenkin milleniaalit tulevat tarvitsemaan itsensä johtamisen taitoja, sillä vuoteen 2020 mennessä milleniaalien on ennustettu kasvavan suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten milleniaalit johtavat itseään tietotyössä ja mitä tekijöitä milleniaalit kokevat itsensä johtamisen voimavaroiksi tietotyössä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) mallia, ja tutkimuksessa keskitytään erityisesti voimavaratekijöiden toimintaan. Työn tavoitteena on luoda uudenlainen näkökulma itsensä johtamiseen sekä kirjallisuuskatsauksen että empiirisen tutkimuksen avulla. Empiirinen tutkimus toteutettiin tekemällä yhdeksän puolistrukturoitua haastattelua milleniaalien keskuudessa.

Tutkimuksen tuloksena luotiin uusi itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli, jonka mukaan itsensä johtamisen voimavaratekijät voidaan nähdä työn voimavarojen kaltaisina tekijöinä, jotka johtavat yksilön parempaan suoriutumiseen, sekä saavat aikaan positiivisen vaikutuksen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Kirjallisuuden pohjalta löydettiin kolme itsensä johtamisen voimavaratekijää: itsensä johtamisen strategiat, minäpystyvyys sekä ulkoiset tekijät. Empiirisen tutkimuksen perusteella havaittiin, että kaikkia kolmea tekijää joko hyödynnettiin työssä tai niiden olemassaolo koettiin hyödylliseksi. Lisäksi kunkin voimavaratekijän käyttöä operationalisoitiin löytämällä esimerkkejä milleniaalien toiminnasta.

Tutkimus osoitti, että itsensä johtamisen voimavaratekijät ovat tärkeitä sekä yksittäisinä tekijöinä että kokonaisuutena. Itsensä johtamisen strategiat, minäpystyvyys ja ulkoiset tekijät toimivat tärkeinä tekijänä sekä työstä selviytymiselle, työssä jaksamiselle että työtehtävien suorittamiseen menestyksekkäästi. Lisäksi itsensä johtamisen voimavaratekijöiden tunnistaminen on hyödyksi sekä yksilöille että organisaatioille.

Avainsanat itsensä johtaminen, työn vaatimukset ja voimavarat, itsensä johtamisen voimavaratekijät, minäpystyvyys, jaettu johtajuus, tietotyö, milleniaalit

Author Tuulia Talvio-Röhr

Title of thesis Millennials' Self-Leadership Resources in Knowledge Work

Master's Programme Master's Programme in Information Networks

Thesis supervisor Prof. Eila Järvenpää

Major and Code Information Networks SCI3047

Thesis advisors Eerikki Mäki, TkT & Prof. Eila Järvenpää

Date 22.11.2017

Number of pages 102+8 **Language** Finnish

Abstract

Self-leadership skills are becoming increasingly important both in expert work and in other areas of life. Employees need to be able to inspire themselves, set goals for themselves and motivate themselves to reach those goals. Self-leadership skills are important on an organizational level as well, and self-leadership has been shown to have multiple positive effects for individuals, teams and organizations. As a generation, millennials will have a special need for self-leadership skills, as millennials are predicted to be the biggest generation in work life by 2020. The goal of this research is to uncover how millennials lead themselves in knowledge work and what factors millennials feel as resources for self-leadership in their work.

The Job Demands-Resources (JD-R) Model is used as the theoretical framework for this research and the focus is on the functions of the resources. This research aims to create a new perspective to self-leadership with the help of a literature review and empirical research. The empirical research was gathered by conducting nine half-structured theme interviews with millennials.

As a result of this research, a new Self-Leadership Resources model was created. According to the model, self-leadership resources and job resources can be seen as similar factors, which can improve individual's performance and lead to positive effects on the individual, team and organizational level. Based on existing literature and empirical research, three self-leadership resources were identified: self-leadership strategies, self-efficacy, and external factors. Based on the empirical research, all three factors were either used or their existence was seen as useful according to millennials. The use of each self-leadership resource was operationalized by providing examples of the actions taken by the millennials.

This research indicated that self-leadership resources are important both as individual factors and as a whole. Self-leadership strategies, self-efficacy, and external factors are important factors for surviving in one's work, coping with work, and successfully accomplishing one's work tasks. In addition, recognizing self-leadership resources are useful both for individuals and for organizations.

Keywords self-leadership, job demands-resources model, self-leadership resources, self-efficacy, shared leadership, knowledge work, millennials

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Työelämä tarvitsee itsensä johtamista.....	3
1.2	Työn tavoite, rajausta ja tutkimuskysymykset	4
2	Milleniaalit tietotyössä.....	7
2.1	Tietotyö ilmiönä	7
2.2	Milleniaalit työelämässä.....	9
3	Itsensä johtaminen	13
3.1	Itsensä johtaminen hyödyttää yksilöä ja organisaatiota.....	14
3.2	Itsensä johtamisen vaikutukset työhön	15
4	Työn vaatimukset ja voimavarat -malli.....	16
4.1	Työn voimavaroista on hyötyä	19
5	Itsensä johtamisen voimavaratekijät	20
5.1	Itsensä johtamisen strategiat.....	21
5.1.1	Käyttäytymistä ohjaavat strategiat	23
5.1.2	Luonnolliset palkitsemisstrategiat.....	24
5.1.3	Rakentavien ajatusmallien strategiat.....	25
5.2	Minäpystyvyys	26
5.3	Ulkoiset tekijät.....	28
5.3.1	Johtajat voivat toimia esimerkkeinä.....	29
5.3.2	Johtamistyyllillä on väliä	29
5.4	Itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli.....	30
6	Aineisto ja menetelmät	33
6.1	Tutkimusprosessi.....	33
6.2	Haastateltavien valinta.....	34
6.3	Haastattelun teemat	34
6.4	Aineiston analysointi	36
6.5	Rajoitukset	39
7	Tutkimuksen tulokset	40
7.1	Milleniaalinen ja tietotyö.....	41
7.1.1	Joustavat työjärjestelyt.....	43

7.1.2	Työn ja vapaa-ajan erottaminen	45
7.2	Itsensä johtaminen	47
7.3	Itsensä johtamisen strategiat	48
7.3.1	Käyttäytymistä ohjaavat strategiat	48
7.3.1.1	Tavoitteiden asettaminen.....	49
7.3.1.2	Itsensä tarkkailu.....	50
7.3.1.3	Itsensä ohjaaminen	53
7.3.1.4	Itsensä rankaiseminen	57
7.3.1.5	Itsensä palkitseminen	58
7.3.2	Luonnolliset palkitsemisstrategiat.....	59
7.3.3	Rakentavien ajatusmallien strategiat.....	63
7.3.3.1	Onnistuneen suoriutumisen visualisointi	63
7.3.3.2	Itselleen puhuminen	64
7.3.3.3	Oman ajattelun ja uskomusten pohtiminen	65
7.4	Minäpystyvyys	66
7.4.1	Reagointi epäonnistumisiin.....	66
7.4.2	Itsensä kannustaminen	68
7.4.3	Omiin kykyihin uskominen.....	69
7.5	Ulkoiset tekijät.....	71
7.5.1	Työpaikan johtamiskulttuuri	71
7.5.2	Organisaation tärkeät tekijät itsensä johtamisen kannalta	73
7.5.3	Johtamisen merkitys työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta.....	74
7.6	Muut huomiot itsensä johtamisesta	76
7.6.1	Omat kokemukset itsensä johtamisessa onnistumisesta	76
7.6.2	Rutiinien käyttö itsensä johtamisessa	78
7.7	Yhteenveto empiirisistä tuloksista	79
8	Johtopäätökset ja pohdinta.....	84
8.1	Tulosten vertailu aiempaan tutkimukseen.....	84
8.1.1	Itsensä johtamisen strategiat helpottavat työntekoa.....	86
8.1.2	Itsensä kannustaminen vie eteenpäin	89
8.1.3	Ulkoinen johtajuus on hyödyksi	89
8.2	Tulosten merkitys työelämässä	91
8.2.1	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	93
8.2.2	Jatkotutkimustarpeet	95
	Lähdeluettelo	97
	Liitteet	103

Kuvat ja taulukot

Kuvat:

Kuva 1: Itsensä johtamisen jatkumo yksilö- ja tiimitasolla (Stewart et al., 2011) ...	13
Kuva 2: Job Demands-Resources (JD-R) -malli (Bakker & Demerouti, 2007)	17
Kuva 3: Työn voimavarojen motivaatiopolku (Bakker & Demerouti, 2007)	18
Kuva 4: Itsensä johtamisen voimavaratekijät	20
Kuva 5: Itsensä johtamisen mekanismit (Neck & Houghton, 2006)	22
Kuva 6: Itsensä johtamisen strategiat (mukailtu Neck & Houghton, 2006)	22
Kuva 7: Minäpystyvyyden ja itsensä johtamisen välinen yhteys	27
Kuva 8: Itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli	31
Kuva 9: Haastatteluaineiston analysointi	37

Taulukot:

Taulukko 1: Kuvaukset haastateltavista	38
Taulukko 2: Yhteenveto empiirisistä tuloksista	79

1 Johdanto

Nykypäivänä suuri osa työstä on tieto- ja asiantuntijatyötä (Ojala, 2011), eli työtä, joka vaatii koulutettujen ammattilaisten henkistä pääomaa (Pearce & Manz, 2005). Tietotyön ajatellaan edellyttävän ideointia ja suunnittelua ja sen ytimessä on luova ongelmanratkaisu (Blom, Melin, & Pyöriä, 2001). Tietotyötä on nykypäivänä lähes kaikilla aloilla, eivätkä tietotyöläiset näin ollen ole muista irrallinen, tietynlaisiin tehtäviin keskittynyt työntekijäryhmä, sillä tietotyö yhdistyy erilaisten työorganisaatioiden lähes kaikkiin toimintoihin (Blom et al., 2001). Tietotyö on siis olennainen osa nykypäivän työelämää ja se asettaa omat haasteensa sekä organisaatioille että organisaatioissa työskenteleville yksilöille.

Työelämä muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, niin käyttämämme teknologian kehittymisen myötä, kuin myös osana yhteiskunnan muutosta ja kehitystä. Nykytyöelämä koetaan hektiseksi ja pirstaleiseksi (Ojala, 2011) ja työssä koetaan kiirettä ja painetta aikatauluista sekä liiallisesta työmäärästä (Lyly-Yrjänäinen, 2016). Työelämä on epävarmempaa kuin aiemmin ja erilaiset organisaatiomuutokset ovat nykyisin yleisiä (Lyly-Yrjänäinen, 2016). Työssä koetaan monesti ristiriitaa tiukoista aikatauluista ja ankarista tavoitteista sekä yhtäaikaista painetta tuottaa jatkuvasti uusia ratkaisuja ja oivalluksia (Ojala, 2011).

Työnteko ei välttämättä myöskään ole enää rajattu tiettyyn aikaan ja paikkaan, minkä vuoksi työ on entistä hajaantuneempaa, ja se saattaa venyä työpaikan ja työajan ulkopuolelle. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian nopea yleistyminen mahdollistaa joustavan työskentelyn etenkin tietotyön aloilla (Lyly-Yrjänäinen, 2016). Joustavuuden vuoksi työntekijöillä on myös entistä enemmän vastuuta omasta työstään sekä sen hallinnasta. Työllä on suuri merkitys monen työntekijän elämään, sillä merkittävä osa jokapäiväisistä toimista jäsentyy työssä vietetyn ajan ympärille. Työn organisointitapa vaikuttaa merkittävästi työntekijän elämään sekä työssä että työn ulkopuolella (Johnson & Lipscomb, 2006).

Haastava työelämä vaatii uudenlaisia johtamismuotoja sekä muutoksiin kykeneviä organisaatioita. Nykypäivän tekninen ja tietointensiivinen liiketoimintaympäristö vaatii joustavia ja reagoivia organisaatioita, joissa on hyvin itsenäisiä ja korkeasti koulutettuja työntekijöitä (Conger & Pearce, 2003). Monessa organisaatiossa panostetaan nykyään entistä enemmän osaamiseen kehittämiseen (Lyly-Yrjänäinen, 2016).

Perinteiset johtamismuodot, jotka keskittyvät johtajan hallitsemaan valtaan, tietoon ja kykyyn vastata ongelmiin, eivät kannusta luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Kun työntekijöitä rohkaistaan johtamaan itseään ja tekemään itse päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia ja tunnistamaan mahdollisuuksia yhdessä toistensa kanssa, luo organisaatio alustaa luovuudelle ja innovatiivisuudelle. (Pearce & Manz, 2005). Eli toisin sanoen tekijöille, jotka ovat keskeisiä ja kriittisiä nykypäivänä tietotyössä.

Itsensä johtaminen nousi esiin kirjallisuudessa 1980-luvulla, kun Manz ja Sims Jr. (1980) toivat esiin uuden näkökulman perinteiselle johtajuudelle: ulkoisen johtajuuden sijaan alaiset voivatkin olla kyvykkäitä johtamaan itseään (Manz & Sims Jr., 1980). Suomenkielinen käsite itsensä johtaminen on osittain hieman harhaanjohtava, sillä englanninkielisessä kirjallisuudessa itsensä johtamisesta puhutaan sekä termillä self-management että self-leadership. Osa tutkijoista on pitänyt termejä synonyymeinä, mutta Manz (1990, 1991, 1992) kollegoineen (mm. Neck & Manz, 2010) näkevät termit selvästi toisistaan erillään, sillä itseensä vaikuttamisen mahdollisuudet ovat käsitteissä sen verran erilaiset. Tiivistetysti self-management kuvaa sitä, miten työt tulisi tehdä, mutta ei sitä mitä kyseiset työt ovat ja miksi ne tulisi tehdä (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Self-leadership nähdään sen sijaan laajana itseensä vaikuttamisen prosessina (Manz & Neck, 2012) sekä joukkona strategioita, jotka määräävät mitä tehdään, miksi se tehdään ja miten se tehdään (Manz, 1991; Pearce & Manz, 2005).

Käsite self-management laajeni self-leadershipiksi Manzin 1983 julkaistussa kirjassa, joka kuvasi self-leadership -käsitteen kokonaisvaltaiseksi itseensä vaikuttamisen näkökulmaksi, jossa yksilö johtaa itseään suorittamaan sekä luonnostaan motivoivia tehtäviä että työtä, joka on tehtävä, mutta joka ei motivoi työntekijää itsessään (Manz, 1983). Self-management -käsitteellä tarkoitetaan itsensä johtamista erilaisten

omaa käytöstä säätelevien strategioiden avulla kohti standardeja ja tavoitteita, jotka on asettanut jokin ulkoinen taho, kuten oma esimies. Myös self-leadership pitää sisällään saman ideologian, mutta tämän lisäksi self-leadership -käsitteen mukaan yksilö arvioi kyseisiä, hänelle asetettuja standardeja ja tavoitteita sekä muokkaa niitä itsenäisesti. (Pearce & Manz, 2005). Self-leadership -käsitteeseen viittaavaan itsensä johtamiseen sisältyy esimerkiksi luonnollista palkitsemista, mukavien työskentelyolosuhteiden valitsemista, luonnostaan palkitsevien työtehtävien muodostamista, työn mukaviin puoliin keskittymistä sekä keskittymistä sisäisiin palkintoihin ulkoisen palkitsemisen sijaan. Useat tutkimukset osoittavat, että itsensä johtamisella on lukuisia positiivisia vaikutuksia yksilön työssä suoriutumiseen, kuten lisääntynyt tehokkuus sekä suurempi uramenestys (Stewart et al., 2011).

Nykykirjallisuudessa self-management -käsite on pitkälti väistynyt self-leadership -käsitteen tieltä, ja tässä työssä käsite itsensä johtaminen viittaa self-leadership -käsitteeseen sekä sitä käsitteleviin tutkimuksiin.

1.1 Työelämä tarvitsee itsensä johtamista

Taito johtaa itseään on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi niin asiantuntijatyössä kuin muussakin elämässä. Asiantuntijat arvostavat työssään autonomiaa, eli itsenäisyyttä vaikuttaa omaan työntekoonsa ja sen kehittämiseen. Työntekijöiden on osattava innostaa itseään, asettaa itselleen tavoitteita sekä motivoida itsensä saavuttamaan kyseiset tavoitteet. Työntekijöiden täytyykin siis monesti kyetä toimimaan omina johtajinaan ja työskentelemään niin, että omat resurssit hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. (Ojala, 2011).

Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä myös organisaatiotasolla. Itsensä johtaminen on tärkeää etenkin organisaatioille, jotka tarvitsevat jatkuvaa innovaatiota tarjotakseen asiakkailleen parhaita tuotteita ja palveluita sekä organisaatioille, joiden tulee suoriutua mahdollisimman nykyaikaisesti ja tehokkaasti, sillä perinteinen johtajuus, jossa valta keskittyy esimiehelle, ei kannusta luovuuteen ja innovaatioon (Pearce & Manz, 2005). Nykypäivänä yhä useampi organisaatio toimii dynaamisessa ja kilpaillussa ympäristössä, minkä vuoksi itsensä johtaminen voikin olla tärkeä avaintekijä pitkäaikaiseen menestykseen (Pearce & Manz, 2005).

Erityisen mielenkiintoisen kohderyhmän itsensä johtamisen tutkimukselle tietotyön kontekstissa tarjoaa Y-sukupolvi, joita kutsutaan myös milleniaaleiksi. Milleniaalien syntymävuosien rajaukselle on monta määritelmää, mutta termi viittaa useimmiten 1980-luvun alun ja 1990-luvun lopun välillä syntyneeseen sukupolveen (Levenson, 2010). Milleniaalit ovat merkittävä ikäryhmä, sillä kyseinen sukupolvi on kooltaan suurin sitten niin kutsutun baby boomers -sukupolven, eli suurten ikäluokkien (Colby & Ortman, 2015).

Milleniaaleilla on merkittävä rooli työelämän kannalta, sillä kyseinen sukupolvi tulee muodostamaan 50 prosenttia globaalista työvoimasta vuoteen 2020 mennessä (PWC, 2011), ja milleniaalien odotukset työstä, sen johtamisesta ja työyhteisöstä poikkeavat aiempien sukupolvien odotuksista (Vesterinen, 2011). Aiemmista sukupolvista erottavina tekijöinä kirjallisuudessa mainitaan esimerkiksi se, että milleniaalit haluavat toimia omalla tavallaan, saada paljon palautetta työstään, työskennellä samanhenkisten ihmisten kanssa sekä kokea työnsä merkitykselliseksi (Vesterinen, 2011). Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi milleniaalit muodostavat mielenkiintoisen ja ajankohtaisen kohderyhmän itsensä johtamisen tutkimukselle.

1.2 Työn tavoite, rajausta ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää **miten milleniaalit johtavat itseään tietotyössä ja mitä tekijöitä milleniaalit kokevat itsensä johtamisen voimavaroiksi** tietotyössä.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa itsensä johtamisen olemassa olevasta kirjallisuudesta sekä empiirisestä tutkimuksen avulla erilaisia resursseja, strategioita, tapoja ja keinoja, joiden avulla yksilö voi johtaa itseään. Tarkoituksena on myös tuoda esiin itsensä johtamisen positiivisia vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, ja näin ollen tarkastella olettamusta siitä, että itsensä johtaminen on olennainen taito nykypäivän työelämässä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands-Resources, JD-R) mallia (Demerouti, Nachreiner, Baker, & Schaufeli, 2001), jonka mukaan **jokainen työ sisältää kahdenlaisia**

muuttujia: työn vaatimustekijöitä ja työn voimavaratekijöitä (Bakker & Demerouti, 2007).

Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, fysiologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, joista selviäminen edellyttää työntekijältä jatkuvia fyysisiä ja henkisiä ponnistuksia, ja näin ollen vaatimukset yhdistetään tietynlaisiin fysiologisiin ja psykologisiin haittavaikutuksiin (Bakker & Demerouti, 2007). Työn voimavaroilla tarkoitetaan puolestaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka voivat auttaa työn teossa, vähentää työn vaatimusten aiheuttamia fysiologisia ja psykologisia haittavaikutuksia sekä stimuloida henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä (Demerouti et al., 2001).

Jotta tutkimus on toteutettavissa diplomityölle asetetuissa rajoissa, **tässä työssä keskitytään ainoastaan työn vaatimusten ja voimavarojen mallin voimavaratekijöihin, ja työn ideana on soveltaa** kyseistä mallia itsensä johtamisen tutkimuskenttään. Työn lähtökohtana onkin siis **tarkastella itsensä johtamisen keinoja, strategioita ja tapoja itsensä johtamisen voimavaroina**. Tarkoituksena on sovittaa olemassa olevaa itsensä johtamisen tutkimustietoa JD-R-malliin ja **luoda sen pohjalta uusi itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli**, jota empiirinen tutkimustieto täsmentää.

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- *Mitkä ovat itsensä johtamisen voimavaratekijöitä tietotyössä?*
- *Mitä itsensä johtamisen voimavaratekijöitä milleniaalit käyttävät tietotyössä?*
- *Miten milleniaalit käyttävät ja soveltavat itsensä johtamisen voimavaratekijöitä tietotyössä?*

Tutkimuksen ensimmäisen osion eli kirjallisuuskatsauksen tavoitteena **on tuoda esiin itsensä johtamisen voimavarat sekä niiden mahdolliset vaikutukset työhön yksilö- ja organisaatiotasolla**. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on löytää olemassa olevasta kirjallisuudesta tekijöitä, jotka edesauttavat yksilöä johtamaan itseään, sekä tarkastella itsensä johtamisen positiivisia vaikutuksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Kirjallisuuskatsaus pyrkii näin ollen vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen empiirisen osion tavoitteena on puolestaan tutkia ja tunnistaa **mitä itsensä johtamisen voimavaratekijöitä milleniaalit käyttävät** työssään ja **miten kyseisiä voimavaroja käytetään ja sovelletaan** työnteossa. Tutkimuksen empiirinen osio pyrkii vastaamaan toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen. Näiden kysymysten avulla voidaan selvittää, vastaavatko milleniaalien kokemukset ja toiminta kirjallisuuskatsauksesta koostettua tietoa.

2 Milleniaalit tietotyössä

Tietotyölle (myös informaatio- tai tietointensiivinen työ) on olemassa monia erilaisia määritelmiä asiayhteydestä riippuen, mutta yleisesti ottaen tietotyötä ajatellaan olevan ”tietotekniikan soveltamiseen painottuneet suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät, jotka ainakin jonkin verran edellyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta” (Blom et al., 2001). Tietotyö on siis työtä, joka vaatii koulutettujen ammattilaisten henkistä pääomaa (Pearce & Manz, 2005). Tietotyön ajatellaan edellyttävän ideointia ja suunnittelua ja sen ytimessä on luova ongelmanratkaisu (Blom et al., 2001). Tietotyö ei ole siis vain tiedon käsittelyä, vaan pikemminkin sen ydin on työntekijän kyky käyttää tietoa hyväkseen luovasti ja tehokkaasti (Reich, 1995) sekä luoda uutta arvoa tiedolle (Ojala, 2011). Uutta arvoa saavutetaan esimerkiksi luomalla uudenlaista tietoa yhdistelemällä jo olemassa olevaa tietoa, arvioimalla tietoa ja sen merkitystä sekä viestimällä ja kommunikoimalla tiedosta (Ojala, 2011).

2.1 Tietotyö ilmiönä

Nykypäivänä työ on kasvavissa määrin tieto- ja asiantuntijatyötä (Ojala, 2011) ja tietotyöläiset jakaantuvat suhteellisen tasaisesti työelämän eri osa-alueille, niin julkisella kuin yksityisellä puolella (Blom et al., 2001). Tietotyöläiset eivät siis ole muista irrallinen, tietynlaisiin tehtäviin keskittynyt työntekijäryhmä, sillä tietotyö yhdistyy erilaisten työorganisaatioiden lähes kaikkiin toimintoihin (Blom et al., 2001). Tietotyötä tehdään harvoin vain yksin, sillä nykypäivän organisaatioissa tehdään paljon tiimityötä, ja jokaisen työntekijän on näin ollen yhdistettävä oma panoksensa tiimin yhteisiin tavoitteisiin (Ojala, 2011). Tietotyö on kasvavissa määrin riippuvainen sekä yksittäisistä työntekijöistä, joilla saattaa olla huomattava määrä osaamista ja jotka työskentelevät mieluiten itsenäisesti, että tiimeistä, joissa usean yksilön osaaminen on integroitu (Pearce & Manz, 2005).

Työelämä muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, niin käyttämämme teknologian kehittymisen myötä kuin myös osana yhteiskunnan muutosta ja kehitystä (esim. Näswall, Hellgren, & Sverke, 2008). Teknologiset edistykset ovat edistäneet

työelämää monella tavalla, sillä niiden avulla työnteko on helpottunut ja nopeutunut monilla aloilla, ja työntekijöiden on monesti mahdollista kommunikoida etäisyydestä ja sijainnista riippumatta. Tietotekniikan mahdollistama kommunikaation helpottuminen on kuitenkin tuonut mukanaan myös haasteita, sillä se lisää työpäivän aikaisia keskeytyksiä, kun työntekijät ovat jopa ”liian saatavilla”, ja työasioista irrottautuminen on haastavampaa (Näswall et al., 2008). Työelämän tahtia ja intensifioitumista kiihdyttäviä tekijöitä on luultavasti monia, mutta yhtensä suurena vaikuttajana on esitetty nimenomaan digitalisaatiota ja tietotekniikan laajenevaa käyttöä (esim. Chesley, 2014; Wajcman & Rose, 2011).

Nykypäivänä on yhä enemmän mahdollisuuksia joustavuuteen sekä työajan volyymissä että sen järjestelyissä, jotta työnantajien ja työntekijöiden monipuolisiin tarpeisiin voidaan sopeutua. Aika on nykyään asia, josta neuvotellaan niin yksilö- kuin ryhmätasolla. (Parent-Thirion et al., 2010). Toisaalta yksilöillä on myös suurempi vastuu omasta ajankäytöstään ja erityisesti asiantuntijatyötä tekevillä oman työajan käyttö on suuresti omalla vastuulla (Näswall et al., 2008). Hajautunut työ, eli työ jota tehdään useassa paikassa ja / tai itsenäisesti tai ryhmässä työpaikan ulkopuolella (Lipnack & Stamps, 2000), on hyvä esimerkki nykyaikaisesta työskentelytavasta, sillä se mahdollistaa työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. Teknologisten edistysten avulla työstä onkin tullut vähemmän paikasta riippuvaista, ja on kasvavissa määrin yleistä työskennellä paikoissa ja aikoina, jotka on perinteisesti varattu vapaa-ajalle. (Näswall et al., 2008).

Työajan ja -paikan joustavuus voi tuoda mukanaan monia etuja, mutta suuren joustavuuden vuoksi työajan rajat saattavat helposti hämärtyä, jolloin työ niin sanotusti levittäytyy työajan ja työpaikan ulkopuolelle (Kokko & Vartiainen 2006). Työhön käytettyä aikaa saattaa olla vaikea hahmottaa, sillä työnteko voi alkaa jo ennen töihin lähtöä sähköpostien lukemisella ja loppua myöhään illalla, kun sähköpostit tarkistetaan viimeisen kerran (Kokko & Vartiainen 2006). Etenkin tietotyöläisten haasteeksi on havaittu työasioiden levittäytyminen ajatuksiin myös vapaa-ajalla sekä vaikeus irrottautua työstä (Florida, 2002). Sama havainto tuli ilmi Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa, jonka mukaan 52% kaikista vastaajista kertoi ajattelevansa työasioita usein vapaa-ajalla, ja ylempien toimihenkilöiden keskuudessa vastaava luku oli 72% (Sutela & Lehto, 2014). Työasioiden pohtimista

vapaa-ajalla on selitetty esimerkiksi tietotyöläisten tai luovan luokan työn mielekkyydellä ja motivaatiolla (Saari, 2012). Mitä vapaampaa työ on ja mitä enemmän vastuuta yksilöllä on omasta ajankäytöstään, sitä haastavampaa on olla psyykkisesti täysin vapaana omasta työstään (Allvin, 2008). Työ koetaan erityisen kuormittavaksi, jos työ vie kaiken ajan eikä yksilö ehdi riittävästi palautumaan työn vaatimasta ponnistelusta (Ojala, 2011).

Muutos valmistavasta teollisuudesta palveluammatteihin on johtanut siihen, että yhä pienemmällä osalla työntekijöistä työ on fyysisesti rasittavaa tai altistaa fyysisille terveysriskeille (Näswall et al., 2008), ja fyysisistä stressireaktion aiheuttajista onkin siirrytty psyykkisiin aiheuttajiin (Ojala, 2011). Nykypäivän stressitekijöitä ovat esimerkiksi työn aikapaineet, työn kuormittavuus, päällekkäiset työtehtävät sekä epävarmuus työssä (Ojala, 2011). Nykytyöelämä koetaan helposti hektiseksi ja pirstaleiseksi (Ojala, 2011) ja työssä koetaan kiirettä ja painetta aikatauluista sekä liiallisesta työmäärästä (Lyly-Yrjänäinen, 2016). Työelämä on epävarmempaa kuin aiemmin ja erilaiset organisaatiomuutokset ovat nykyisin yleisiä (Lyly-Yrjänäinen, 2016). Työssä koetaan monesti ristiriitaa tiukoista aikatauluista ja ankarista tavoitteista sekä yhtäaikaista paineista tuottaa jatkuvasti uusia ratkaisuja ja oivalluksia (Ojala, 2011).

2.2 Milleniaalit työelämässä

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu milleniaalit, jotka kuuluvat ikänsä puolesta Y-sukupolveen, eli milleniaaleihin. Kyseistä sukupolvea kutsutaan monesti myös nettisukupolveksi tai diginatiiveiksi (Vesterinen, 2011), mutta tässä tutkimuksessa käytetään selvyiden vuoksi vain termiä milleniaalit. Vaikka milleniaalien syntymävuosien alku- ja loppuvuosista on yleinen yhteisymmärrys, tutkijoiden näkemyksissä on jonkin verran vaihtelua. Lähtöpisteet vaihtelevat vuodesta 1977 vuoteen 1982 ja loppupisteet ovat vuosilta 1994-2005. Sukupolvien teoreettinen rakenne on luonteeltaan subjektiivinen, joten sukupolvien väliset rajat eivät ole puolueettomia tosiasioita. Vuosilukuihin perustuva rajausta on korkeintaan ohjaava ja se kuvastaa enemmänkin jatkuvan sosiaalisen muutoksen virtausta, eikä tarkasti määriteltyjä rajoja. (Ng, Lyons, & Schweitzer, 2012). Useimmiten

milleniaalit-termi kuitenkin viittaa 1980-luvun alun ja 1990-luvun lopun välillä syntyneeseen sukupolveen (Levenson, 2010).

Aiempiin sukupolviin verrattuna milleniaaleista tekee poikkeuksellisen etenkin sukupolven saama huomio, niin omilta vanhemmiltaan kuin myös akateemiselta kirjallisuudelta, populaarikirjallisuudelta (*popular literature*) sekä populaarilehdistöltä (*popular press*) (Myers & Sadaghiani, 2010). Stereotypiat kuvaavat milleniaaleja itsekeskeisiksi, epämotivoituneiksi, epäkunnioittaviksi ja epälojaaleiksi (Myers & Sadaghiani, 2010) sekä ”Look at Me” (suom. ”Katso minua”) -sukupolveksi, joka on yli-itsevarma ja itsekeskeinen (Kohut, Parker, Keeter, Doherty, & Dimock, 2007). Stereotyyppien runsaus onkin tehnyt faktan ja fiktion erottelusta yhä haastavampaa, mutta viime vuosina milleniaaleja koskeva akateeminen tutkimus on kuitenkin alkanut saada muotoaan tarjoten kauan kaivattua todistusaineistoa esitettyjen uskomusten arviointiin (Ng et al., 2012).

Milleniaalit ovat merkittävä ikäryhmä, sillä kyseinen sukupolvi on kooltaan kolme kertaa suurempi kuin edeltävä X-sukupolveksi nimetty ikäluokka (Ng et al., 2012). Milleniaalit ovat tämän päivän työelämässä nuorin sukupolvi (Ng et al., 2012), ja vuoteen 2020 mennessä milleniaalien on ennustettu kasvavan suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä, mikä saakin aikaan suuren murroksen työmarkkinoilla (Suutarinen, 2011). Yhtäaikaaisesti milleniaalit tuovat sekä arvokasta energiaa ja aikaansaannoksia työmarkkinoille että monimutkaisuutta organisaatioihin, kun organisaatiot pyrkivät ymmärtämään mitkä tekijät haastavat, inspiroivat ja motivoivat näitä nuoria työntekijöitä (Ng et al., 2012).

Milleniaalit ovat ”nopeita, omiin kykyihinsä luottavia, yrittäjähenkisiä, tietoteknisesti osaavia, verkostoitumistaitoisia, ympäristötietoisia ja -vastuullisia, vapaa-aikaa arvostavia ja ryhmähenkisiä” (Vesterinen, 2011). Milleniaaleja on kuvattu sukupolveksi, joka vaatii työolosuhteiltaan paljon ja on hyvin kunnianhimoinen menestymään (Levenson, 2010). Milleniaalit osaavatkin esittää vaatimuksia työelämää kohtaan: milleniaalit haluavat työltä mielekkyyttä, haastavuutta sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehitykseen (Pursio, 2011). Työn halutaan myös olevan hauskaa ja motivoivaa (Vesterinen, 2011), innostavaa ja joustavaa, työn tekeminen saa olla iloista ja hyvä työyhteisö ja sosiaalinen vuorovaikutus työssä on

tärkeää (Pursio, 2011). Milleniaalit haluavat myös, että heidät nähdään yksilöinä (Bresman, 2015).

Milleniaaleille työelämän tasapaino on hyvin tärkeä tekijä (Lewis, Smithson, & Kugelberg, 2002), mikä näkyy selvästi myös konsulttiyhtiö PricewaterhouseCoopersin (myöhemmin PWC) vuonna 2011 tekemästä ”*Millennials at work*” -kyselytutkimuksesta, joka selvitti milleniaalien mielipiteitä työelämää kohtaan. Tutkimus kattoi yli 4 000 vuosina 2008-2011 korkeakoulusta valmistunutta haastateltavaa 75 eri maasta. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi 95% vastaajista sanoo työelämän tasapainon olevan tärkeää, ja jopa 70% kokee sen erittäin tärkeäksi tekijäksi (PWC, 2011). Milleniaalit ajattelevat enemmänkin työskentelevänsä itselleen ja tiimilleen, eikä niinkään yritykselle, ja ”töitä tehdään elämää varten, eikä eletä työtä varten” (Vesterinen & Suutarinen, 2011)

Milleniaalit tavoittelevat kiihkeästi työelämän tasapainoa, mutta kyseinen tasapaino viittaa useimmiten työ-minä-tasapainoon (*work-me-balance*), eikä työ-perhe-tasapainoon (*work-family-balance*). Milleniaalit haluavatkin sekä aikaa itselleen että tilaa omalla itseilmaisullaan (Bresman, 2015) ja milleniaalit arvostavat omaa vapaa-aikaansa ja harrastuksiaan (Haavisto, 2010). Kasvava halukkuus tasapainottaa työtä muun elämän osa-alueiden kanssa voidaan epäilemättä liittää pitkiin työtunteihin, joita moni yksilö joutuu uhraamaan työlleen (Sturges & Guest, 2004). Sturgesin ja Guestin (2004) tutkimus osoittaa, että vastavalmistuneet (tutkimuksessa 0-8 vuotta valmistumisesta) joutuvat tilanteeseen, jossa he tekevät kasvavissa määrin pitkiä työpäiviä ja näin ollen kokevat yhä suuremmissa määrin tyytymättömyyttä työ- ja kotielämän välisessä tasapainossa, siitäkin huolimatta, että he väittävät arvostavansa tätä tasapainoa hyvinkin paljon käyttämällä ilmaisua ‘working to live, not living to work’ (Sturges & Guest, 2004). Se, että milleniaalit arvostavat vapaa-aikaa suuresti, vahvistaa myös organisaatioiden tarjoamien joustavien aikataulujen tärkeyttä (Ng et al., 2012).

Milleniaalit odottavat paljon myös organisaatioiden johtajuudelta ja kulttuurilta: 65% PWC:n (2011) tutkimukseen vastanneista koki, etteivät organisaatioiden jäykät hierarkiat ja vanhentuneet johtamistyyli onnistu samaan parastaan nuorista työntekijöistä, ja sen lisäksi 46% vastaajista koki, etteivät heidän esimiehensä aina

ymmärrä niitä keinoja, joilla he käyttävät teknologiaa omassa työssään. Milleniaalit odottavat myös työstään palautetta, ja yli puolet PWC:n (2011) tutkimukseen vastanneista piti säännöllistä ja usein annettua palautetta tärkeänä.

Myös työelämän epävarmuus näkyy vahvasti milleniaalien arjessa, sillä kyseisen sukupolven lähtökohdat ovat ”yhteiskunnallisesti täysin erilaiset aikaisempiin sukupolviin verrattuna” (Vesterinen, 2011), ja milleniaalit ovatkin kasvaneet taloudellisessa ja poliittisessa epävakaudessa (Ng et al., 2012). Milleniaalien on täytynyt jatkuvasti oppia, että nykypäivänä ammatin valitseminen tarkoittaa paljon enemmän epävarmuutta yksilön työuralla kuin mitä se tarkoitti heidän vanhempiansa sukupolvelle (Levenson, 2010). Epävarmuuden kokemusten lisäksi milleniaalien on myös raportoitu kokevan korkeampia stressitasoja kuin aiempien sukupolvien (APA, 2015).

3 Itsensä johtaminen

Kuten luvussa 1 mainittiin, itsensä johtaminen on laaja itseensä vaikuttamisen prosessi, ja aiemman tutkimuksen mukaan on selvää, ettei self-leadership -käsitteen mukainen itsensä johtaminen ole oma erillinen kokonaisuutensa, vaan se nähdään osana johtamiseen liittyvää jatkumoa, kuten kuva 1 havainnollistaa. Self-leadership -käsitteen mukainen itsensä johtaminen sisältääkin siis huomattavasti enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työskentelyyn kuin self-management -käsitteen mukainen itsensä johtaminen, ja self-leadershipiksi kutsuttu itsensä johtaminen on riippuvainen sekä sisäisistä että ulkoisista kannustimista (Stewart et al., 2011).

Figure 2
Continuum of Self-Leadership at Individual and Team Levels

Externally managed	Self-management	Self-leadership
<i>No influence over What, How, and Why of Work</i>	<i>Influence over How of work</i>	<i>Influence over What, How, and Why of work</i>
<i>Dependent only on extrinsic incentives</i>	<i>Mainly dependent on extrinsic incentives</i>	<i>Dependent on intrinsic and extrinsic incentives</i>

Kuva 1: Itsensä johtamisen jatkumo yksilö- ja tiimitasolla (Stewart et al., 2011)

Itsensä johtamisesta puhuttaessa on olennaista tunnistaa, että johtajuus ei ole vain ulospäin suuntautuva prosessi, vaan jokainen organisaation yksilö voi ja kykenee johtamaan itseään (Neck & Manz, 2010; Pearce & Manz, 2005). Itsensä johtaminen voidaan nähdä organisaatiokäyttäytymisen ytimessä sekä organisationaalisen vaikuttamisen ja ohjausprosessien ytimenä (Manz, 2015).

Stewart et al. (2011) kuvaavat itsensä johtamista sisäisesti motivoivaksi prosessiksi, johon sisältyy esimerkiksi luonnollista palkitsemista, mukavien työskentelyolosuhteiden valitsemista, luonnostaan palkitsevien työtehtävien muodostamista, työn mukaviin puoliin keskittymistä sekä keskittymistä työn sisäisiin palkintoihin ulkoisen palkitsemisen sijaan. Itsensä johtaminen on myös itsensä havainnointia, omien tavoitteiden asettamista, itsensä palkitsemista, harjoittelua, omien työtehtävien uudelleen suunnittelua sekä oman sisäisen dialogin ja

mielikuvien hallintaa (Pearce & Manz, 2005). Itsensä johtamisen eri harjoittamismuotoja käsitellään tarkemmin luvussa 5.

3.1 Itsensä johtaminen hyödyttää yksilöä ja organisaatiota

Haastava työelämä vaatii uudenlaisia johtamismuotoja ja muutoksiin kykeneviä organisaatioita. Mielikuva karismaattisista ja kaikkietäivistä johtajista, jotka kykenevät yksinään mullistamaan työympäristön ja inspiroimaan työntekijöitään on toki houkutteleva, mutta nykypäivän haasteet ja todellisuus vaativat myös toisenlaisia näkökulmia johtajuuteen (Pearce & Manz, 2005). Nykypäivän tekninen ja tietointensiivinen työelämä vaatii joustavia ja reagoivia organisaatioita, joissa on erittäin itsenäisiä ja hyvin koulutettuja työntekijöitä (Conger & Pearce, 2003). Perinteiset johtamismuodot, jotka keskittyvät johtajan hallitsemaan valtaan, tietoon ja kykyyn vastata ongelmiin, eivät kannusta luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Pearce & Manz, 2005). Aiemmin on saatettu ajatella, että johtajan työ on ajatella ja työntekijöiden roolina on suorittaa käskettyjä asioita. Mutta kun työntekijöitä rohkaistaan johtamaan itseään ja tekemään päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia ja tunnistamaan mahdollisuuksia yhdessä toistensa kanssa, luo organisaatio alustaa luovuudelle ja innovatiivisuudelle (Pearce & Manz, 2005), eli tekijöille, jotka ovat keskeisiä nykypäivänä tietotyössä.

Taito johtaa itseään on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi niin asiantuntijatyössä kuin muussakin elämässä. Asiantuntijat arvostavat työssään autonomiaa, eli itsenäisyyttä vaikuttaa omaan työntekoonsa ja sen kehittämiseen. Työntekijöiden on osattava innostaa itseään, asettaa itselleen tavoitteita sekä motivoida itsensä saavuttamaan kyseiset tavoitteet. Työntekijöiden täytyykin siis monesti kyetä toimimaan omina esimiehinään ja työskentelemään niin, että omat resurssit hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. (Ojala, 2011). Nykytyöelämässä työntekijöitä myös kannustetaan ottamaan yhä enemmän vastuuta omasta työstään, ja näin ollen työntekijöiden kyvystä johtaa itseään menestyksekkäästi tulee yhä kriittisempää (Neck & Houghton, 2006). Työntekijöiden tulee myös huolehtia omasta osaamisestaan, jotta oma osaaminen säilyy ja kehittyy työelämän kehittyessä, ja näin ollen turvaa työntekijän työllistymisen myös tulevaisuudessa. (Ojala, 2011).

Nykypäivänä useat työntekijät myös kaipaavat työltään palkan lisäksi merkityksellisyyttä, joka voidaan osiltaan saavuttaa itsensä johtamisen kautta (Pearce & Manz, 2005).

3.2 Itsensä johtamisen vaikutukset työhön

Itsensä johtajiksi kuvaillut yksilöt johtavat omia aikeitaan, ovat itsepintaisia kohdatessaan vastoinkäymisiä, motivoivat itseään sekä uudistavat jatkuvasti omia ajatusmallejaan (Manz & Sims, 1990). Locke & Latham (1990) tekemä merkittävä kirjallisuustutkimus tukee myös tarkkaan rajattujen, haastavien, mutta toteutettavien tavoitteiden asettamista yksilön motivaation kasvattamiseksi, mikä puolestaan johtaa kohti parempaa yksilön suoriutumista. Tällainen toiminta on täysin mahdollista, sillä yksilöt ovat tutkitusti kykeneviä asettamaan omia tavoitteita parantaakseen suoritustaan (Manz & Sims, 1980, 1990).

Useat tutkimukset (esim. Birdi et al., 2008; Neck & Houghton, 2006) osoittavat, että itsensä johtamisella on lukuisia positiivisia vaikutuksia yksilön työssä suoriutumiseen (Stewart et al., 2011). Tutkimusten mukaan itsensä johtaminen voi edistää tuottavuutta (Birdi et al., 2008), minäpystyvyyttä (Prussia, Anderson, & Manz, 1998) sekä työtyytyväisyyttä (Neck & Manz, 1996). Itsensä johtaminen on yhdistetty myös suurempaan uramenestykseen yksilöiden kohdalla (Murphy & Ensher, 2001). Menestymistä on selitetty sillä, että itseään johtavat työntekijät sopeutuvat paremmin ja ovat itsevarmempia, mikä kasvattaa todennäköisyyttä yksilöiden menestymiseen (Stajkovic & Luthans, 1998).

Itsensä johtamisen on havaittu olevan myös yhteydessä vähentyneeseen stressiin ja ahdistukseen (Saks & Ashforth, 1996), vähentyneisiin poissaoloihin (Latham & Frayne, 1989) sekä suurempaan sopeutumiseen ja itsevarmuuteen (Stajkovic & Luthans, 1998). Se, että yksilöt säätelevät omaa toimintaansa on hyödyllistä sekä yksilöille itselleen että organisaatiolle. Itseään johtavilla työntekijöillä on nimittäin enemmän positiivisia vaikutuksia työssä, sekä he ovat usein tuotteliaampia, ja heillä on menestyksekkäämmät urat. (Stewart et al., 2011).

4 Työn vaatimukset ja voimavarat -malli

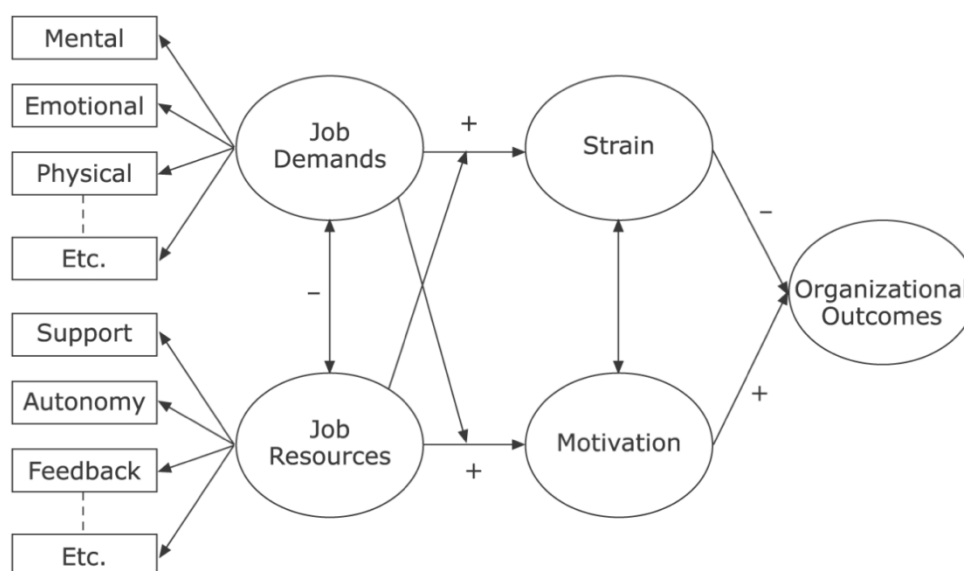
Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että jokainen työ sisältää kahdenlaisia muuttujia: työn vaatimustekijöitä sekä työn voimavaratekijöitä (Bakker & Demerouti, 2007). Työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands-Resources, JD-R) -malli (Demerouti et al., 2001) jakaa nimensä mukaisesti työn vaatimukset ja voimavarat kahdeksi erilliseksi tekijäksi, jotka kumpikin koostuvat joukosta erilaisia osatekijöitä. Malli sisältää oletuksen siitä, että vaikka jokaisessa työssä on omanlaisiaan työstressiin liittyviä riskitekijöitä, voidaan nämä tekijät yleistää kahteen kategoriaan: vaatimuksiin ja voimavaroihin. Näin ollen mallia voidaan käyttää moneen eri työhön riippumatta siitä, mitä työn vaatimukset tai voimavarat ovat. (Bakker & Demerouti, 2007).

Kyseisessä mallissa työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, fysiologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, joista selviäminen edellyttää työntekijältä jatkuvia fyysisiä ja henkisiä ponnistuksia, ja näin ollen vaatimukset yhdistetään tietynlaisiin fysiologisiin ja psykologisiin haittavaikutuksiin (Bakker & Demerouti, 2007). Työn voimavaroilla puolestaan tarkoitetaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka voivat auttaa työn tekemisessä, vähentää työn vaatimusten aiheuttamia haittavaikutuksia sekä stimuloida henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä (Demerouti et al., 2001).

Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi työn fyysinen kuormittavuus, aikapaine, työympäristö (Demerouti et al., 2001) sekä liiallinen työmäärä ja työn henkinen kuormittavuus (Schaufeli & Bakker, 2004). **Työn vaatimukset eivät välttämättä itsessään ole kielteisiä, mutta niistä voi tulla stressitekijöitä**, jos vaatimuksiin vastaaminen edellyttää työntekijältä pitkään jatkuvaa voimavaroja kuluttavaa ponnistelua (Schaufeli & Bakker, 2004).

Työn voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi työstä saatava palaute, työyhteisön tuki, hyvä johtaminen (Schaufeli & Bakker, 2004) sekä työn palkitsevuus, joustavat työajat ja mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisössä (Lyly-Yrjänäinen, 2016). Voimavaratekijät voivat sijaita organisaatiotasolla (esim. palkka, uramahdollisuudet, työn varmuus), sosiaalisella tasolla (esim. esimiehen ja kollegoiden tuki,

työilmapiiri), työn organisoinnin tasolla (esim. työroolin selvyys, mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon) sekä työtehtävän tasolla (esim. autonomia, palaute suoriutumisesta, työtehtävän merkittävyys) (Bakker & Demerouti, 2007). Sen lisäksi, että **työn voimavaroja tarvitaan työn vaatimuksista selviämiseen ja työssä suoriutumiseen, ne ovat tärkeitä myös itsessään** (Hobfoll, 2002).



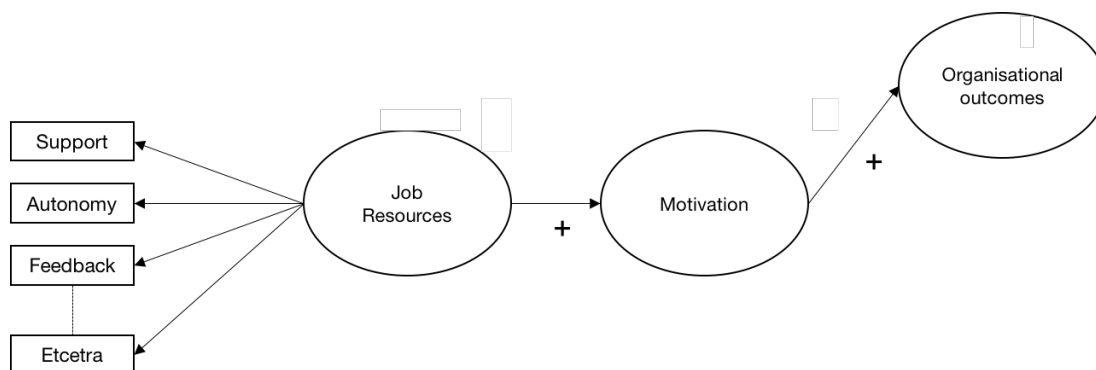
Kuva 2: Job Demands-Resources (JD-R) -malli (Bakker & Demerouti, 2007)

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli olettaa kahdenlaisen prosessin syntymisen:

- työn vaatimuksista käynnistyy energiapolku, jossa työn korkeat vaatimukset uuvuttavat työntekijän ja johtavat pahoinvointiin työssä,
- työn voimavaratekijöistä käynnistyy motivaatiopolku, jossa voimavarat johtavat yksilön hyvinvointiin työssä (Bakker & Demerouti, 2007).

Mallin mukaan työn voimavarat ovat suoraan yhteydessä yksilön vähentyneeseen pahoinvointiin, mutta työn vaatimukset eivät suoraan heikennä yksilön hyvinvointia, vaan ne lisäävät ensin yksilön pahoinvointia, ja lopulta lisääntyneen pahoinvoinnin kautta yksilön hyvinvointi heikkenee. Mallissa käsite hyvinvointi viittaa työtehtävään sitoutumiseen sekä työn imuun, ja pahoinvoinnilla puolestaan viitataan työssä jaksamisen ongelmiin ja niiden kautta syntyviin fyysisiin, fysiologisiin tai psyykkisiin ongelmiin. (Schaufeli & Bakker, 2004).

Koska työn vaatimusten ja voimavarojen malli on hyvin laaja, **keskitytään tässä tutkimuksessa ainoastaan työn voimavaratekijöihin ja niistä syntyvään prosessiin** (kuva 3).



Kuva 3: Työn voimavarojen motivaatiopolku (Bakker & Demerouti, 2007)

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn voimavarat, kuten sosiaalinen tuki kollegoilta, palaute omasta suoriutumisesta ja autonomia, voivat käynnistää motivaatiopolun, joka johtaa esimerkiksi työssä oppimiseen, työn imuun ja organisaatioon sitoutumiseen (Demerouti et al., 2001). Työn voimavarat eivät siis itsessään johda suoraan positiivisiin vaikutuksiin, vaan **niiden aikaansaama motivaatiopolku mahdollistaa positiiviset vaikutukset** yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla (Bakker & Demerouti, 2007).

Aiemmat tutkimukset ovat toistuvasti osoittaneet, että työn voimavarat ovat positiivisesti yhteydessä etenkin työn imuun (*work engagement*) (Albrecht, 2010; Bakker & Demerouti, 2008). Työn imulla viitataan fokuoituneeseen energiaan, joka ohjautuu kohti organisaation tavoitteita (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009). Työn imulla on monia positiivisia vaikutuksia: työn imua kokevat työntekijät ovat täynnä energiaa, omistautuneita työlleen sekä uppoutuneita työtehtäviinsä. Työn imua kokevat työntekijät ovat myös avoimempia uudelle tiedolle, tuotteliaampia sekä halukkaampia tekemään niin sanotusti kaikkensa työn eteen. Lisäksi työn imua kokevat työntekijät muuttavat työympäristöään ennakoivasti saavuttaakseen työn imun jatkossakin. (Bakker, 2011). Sekä työhön liittyvät että henkilökohtaiset voimavarat ovat tärkeimpiä ennustajia työn imulle ja nämä voimavarat tulevat hyvin esiin etenkin tilanteissa, joissa työn vaatimukset ovat korkeat (Bakker, 2011). Työn

imu on olennainen tekijä työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kannalta, sillä työn voimavarojen positiiviset vaikutukset yksilön suoriutumiseen kulkeutuvat työn imun välityksellä (Bakker & Demerouti, 2008).

4.1 Työn voimavaroista on hyötyä

Työn voimavarat voivat toimia niin sanottuina puskureina työn vaatimusten aiheuttamalle työstressille (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003), mutta eri voimavarat toimivat eri tavoin (Bakker & Demerouti, 2007). Esimerkiksi hyvä suhde oman esimiehen kanssa saattaa lievittää työn vaatimusten (esim. ylikuormittuminen, emotionaaliset ja fyysiset vaatimukset) aiheuttamaa työstressiä, sillä esimiehen antama arvostus ja tuki auttavat näkemään vaatimukset toisesta näkökulmasta. Johtajan antama arvostus ja tuki voivat myös auttaa työntekijää selviytymään työn vaatimuksista, helpottaa työstä suoriutumista ja ne voivat suojata sairauksilta. (Bakker & Demerouti, 2007). Sosiaalinen tuki on selvä voimavara, sillä se auttaa saavuttamaan työhön liittyviä tavoitteita.

Myöskään työn vaatimusten tasolla ei ole merkitystä, sillä kun työn voimavarat koetaan korkeiksi, ei vaatimusten tasolla ole vaikutusta uupumuksen ja työtarmon kannalta. Näin ollen työn voimavarat toimivat nimenomaan puskureina vaatimusten aiheuttamille negatiivisille vaikutuksille. (Bakker & Demerouti, 2007). Voimavarat ovatkin siis tärkeitä myös itsessään sen lisäksi, että ne auttavat työstä selviytymisessä (Hobfoll, 2002).

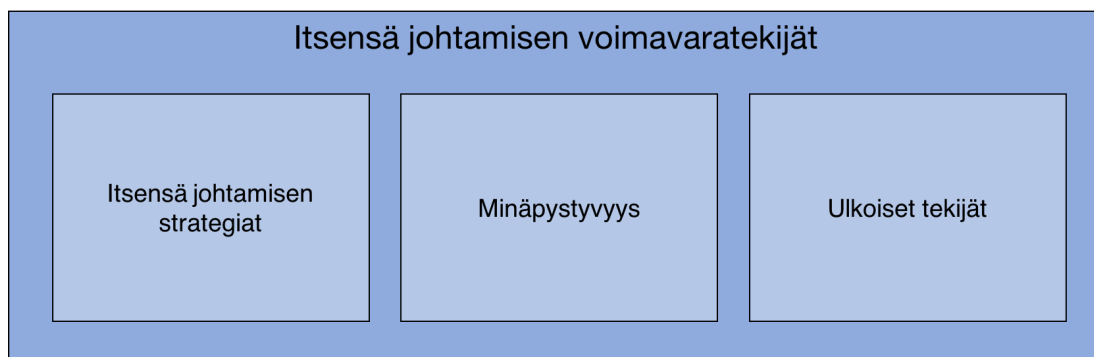
Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on valittu tukemaan tämän diplomityön teoriaa etenkin siksi, että sitä voidaan soveltaa hyvin moneen eri toimialaan ja sitä voidaan käyttää parantamaan työntekijöiden hyvinvointia ja suoriutumista (Bakker & Demerouti, 2007). Mallin sisältämä motivaatiopolku sopii hyvin kuvaamaan myös itsensä johtamiseen liittyviä prosesseja, minkä vuoksi sitä käytetäänkin tässä tutkimuksessa teoreettisena kehyksenä itsensä johtamisen mallintamiselle. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli auttaakin siis **hahmottamaan niitä itsensä johtamisen osatekijöitä, joilla on positiivinen vaikutus työssä suoriutumiseen sekä yksilön hyvinvointiin.**

5 Itsensä johtamisen voimavaratekijät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on soveltaa luvussa 4 esitettyä työn vaatimusten ja voimavarojen mallia itsensä johtamisen aiempaan tutkimukseen, ja näin ollen tarkastella itsensä johtamisen voimavaroja kyseisen mallin avulla. Itsensä johtamisen voimavarat ei ole vakiintunut tieteellinen termi, vaan se on luotu tämän tutkimuksen yhteydessä uutena näkökulmana itsensä johtamisen tutkimukselle. Tämän luvun tavoitteena onkin tuoda esiin erilaisia tekijöitä, jotka voidaan luokitella itsensä johtamisen voimavaratekijöiksi, ja näin ollen ehdottaa uutta käsitettä itsensä johtamisen tutkimuskenttään. Tämä luku pyrkii samalla vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Itsensä johtamisen voimavaratekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa **yksilön ominaisuuksia, toimintamalleja tai organisaation käytänteitä**, jotka edesauttavat yksilöä johtamaan itseään onnistuneesti ja tuloksekkaasti. Näin ollen **kyseiset tekijät voidaan nähdä itsensä johtamisen voimavaroina**, joilla on positiivinen vaikutus yksilön mahdollisuuksiin johtaa itseään.

Tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen voimavaratekijät on jaettu kolmeen eri alakategoriaan: itsensä johtamisen strategioihin, minäpystyvyyteen sekä ulkoisiin tekijöihin (kuva 4).



Kuva 4: Itsensä johtamisen voimavaratekijät

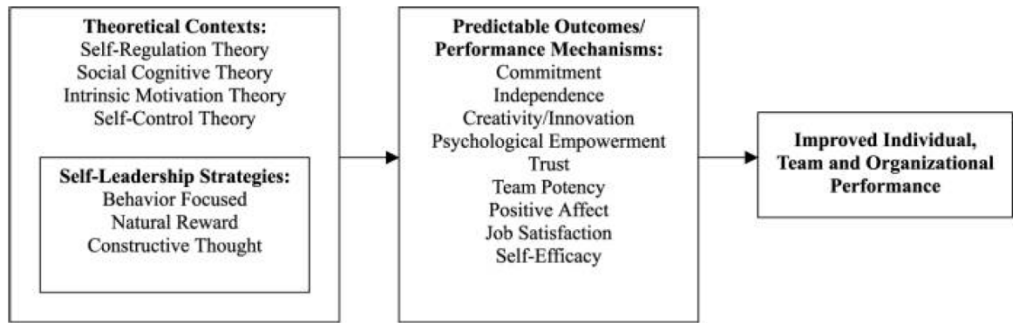
Jokainen kuvassa 4 esitetty alakategoria on yhdistetty itsensä johtamiseen (ks. luvut 5.1, 5.2 & 5.3) ja seuraavissa luvuissa paneudutaan kuhunkin kategoriaan yksityiskohtaisemmin. Kappaleessa 5.4 itsensä johtamisen voimavaratekijät

sijoitetaan työn vaatimusten ja voimavarojen mallin muokattuun versioon ja esitellään uusi itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli, joka hahmottaa itsensä johtamisen voimavarojen vaikutusta sekä yksilö-, tiimi-, että organisaatiotasolla.

5.1 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen strategiat voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: käyttäytymistä ohjaaviin strategioihin (*behavior-focused strategies*), luonnollisiin palkitsemisstrategioihin (*natural reward strategies*) sekä rakentavien ajatusmallien strategioihin (*constructive thought pattern strategies*) (Cohen, Chang, & Ledford, 1997). Käyttäytymistä ohjaavat strategiat helpottavat käyttäytymisen hallintaa, luonnollisen palkitsemisen strategiat auttavat yksilöitä muokkaamaan omia käsityksiään sekä rakentamaan nautinnollisia näkökulmia aktiviteetteihin ja rakentavien ajatusmallien strategiat luovat positiivisia ajattelutapoja (Neck & Houghton, 2006).

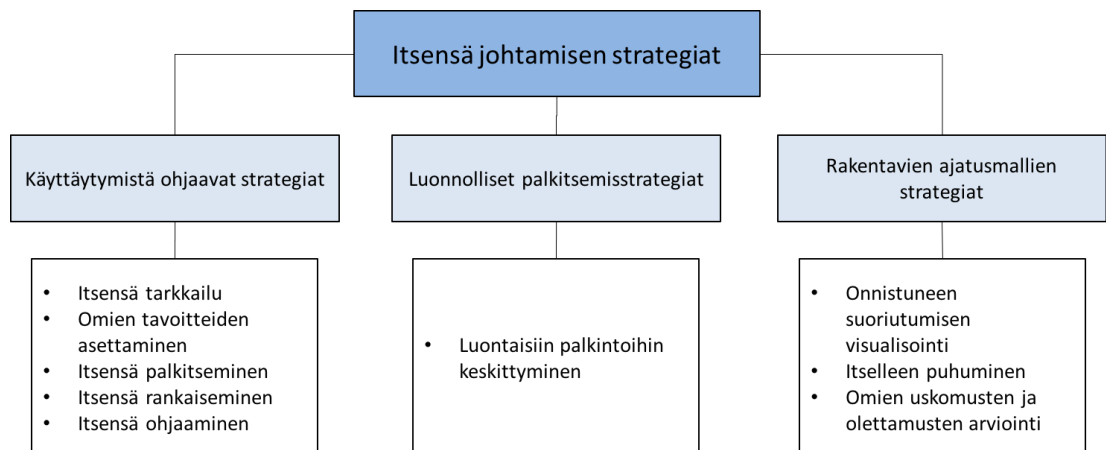
Neck ja Houghtonin (2006) mukaan itsensä johtaminen on yksioikoisen teorian sijaan pikemminkin normatiivinen konsepti, eli itsensä johtaminen tarjoaa käyttäytymismalleja ja ehdotuksia siitä, miten yksilön tulisi toimia. Itsensä johtaminen on myös läheisesti yhteydessä muihin teorioihin, kuten itsesääätely-teoriaan sekä sisäisen motivaation teoriaan (Neck & Houghton, 2006). Neck ja Houghtonin (2006) esittämän mallin mukaan itsensä johtamisen strategioiden käyttö voi johtaa moniin ennustettaviin lopputuloksiin yksilön käytöksessä, mikä puolestaan voi vaikuttaa yksilön, tiimin ja organisaation suoriutumiseen positiivisesti (kuva 5). Malli havainnollistaakin siis sen, miten itsensä johtamisen strategiat toimivat erilaisina mekanismeina yksilön, tiimin ja organisaation positiivisille vaikutuksille.



Kuva 5: Itsensä johtamisen mekanismit (Neck & Houghton, 2006)

Itsensä johtamisen strategiat on yhdistetty useisiin positiivisiin vaikutuksiin (Stewart et al., 2011), kuten sitoutumiseen, itsenäisyyteen, luovuuteen, innovaatioon, luottamukseen, tiimityöskentelyyn, työtyytyväisyyteen, psyykkiseen voimaantumiseen sekä minäpystyvyyteen (Neck & Houghton, 2006). Itsensä johtamisen strategioilla voi siis olla positiivinen vaikutus kuhunkin osa-alueeseen ja nämä osa-alueet puolestaan voivat johtaa korkeampaan suoriutumiseen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla (Neck & Houghton, 2006).

Jokainen itsensä johtamisen kolmesta strategiasta sisältää erilaisia aladimensioita (kuva 6), jotka kuvaavat kuhunkin strategiaan liittyvää toimintaa. Käyttäytymistä ohjaavat strategiat koostuvat viidestä aladimensiosta, luonnolliset palkitsemisstrategiat yhdestä aladimensiosta ja rakentavien ajatusmallien strategiat kolmesta aladimensiosta (Neck & Houghton, 2006).



Kuva 6: Itsensä johtamisen strategiat (Neck & Houghton, 2006)

Seuraavien lukujen tarkoituksena on paneutua kuhunkin strategiaan syvällisemmin ja tuoda esiin konkreettisia esimerkkejä strategioiden käytöstä sekä niiden vaikutuksista työssä suoriutumiseen.

5.1.1 Käyttäytymistä ohjaavat strategiat

Käyttäytymistä ohjaavilla strategioilla tarkoitetaan epämiellyttävien, mutta välttämättömien tehtävien suorittamiseen vaadittuja toimia (Manz, 1992). Näiden strategioiden tarkoituksena on parantaa itsetuntemusta, mikä puolestaan edistää itsensä johtamista (Ricketts, Carter, & McCoy, 2012). Itsetuntemus on tärkeä askel, kun yksilön tarkoituksena on muuttaa tai poistaa tehotonta ja tuottamatonta käytöstä (Manz & Sims Jr., 1980). Käyttäytymistä ohjaavien strategioiden tavoitteena on edistää positiivisia, toivottuja käyttäytymismalleja, jotka johtavat menestyksellisiin lopputuloksiin ja samalla estää kielteisiä, ei-toivottuja käyttäytymismalleja, jotka johtavat epäonnistuneisiin lopputuloksiin (Neck & Houghton, 2006).

Käyttäytymistä ohjaaviin strategioihin sisältyy viisi aladimensiota: itsensä tarkkailu, omien tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen sekä itsensä ohjaaminen (Neck & Houghton, 2006).

Itsensä tarkkailulla tarkoitetaan sitä, että yksilö keskittyy siihen mitä, milloin ja miksi hän harjoittaa tiettyä käyttäytymistä (Neck & Houghton, 2006). Itsensä tarkkailuun kuuluu systemaattinen tiedonkeruu omasta käyttäytymisestä, mikä muodostaa pohjan itsearviointille (Manz & Sims Jr., 1980). Kun yksilö on tietoinen omasta käyttäytymisestään ja suoriutumisestaan, hän kykenee asettamaan itselleen tehokkaammin muutokseen johtavia tavoitteita (Intino, 2002).

Locke & Latham (1990) kattava tutkimus ehdottaa, että haastavien ja tarkkaan rajattujen **omien tavoitteiden asettaminen** voi sekä motivoida yksilöä tehtävään että parantaa yksilön suoriutumista merkittävästi (Locke & Latham, 1990).

Itsensä palkitseminen voi auttaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita tai haluttua käytöstä (Manz & Neck, 2012). Itsensä palkitseminen voi olla jotakin konkreettista, kuten mukava ravintolaillallinen tai lomamatka haastavan työprojektin päätteeksi, tai se voi olla jotakin abstraktia ja yksinkertaista, kuten itsensä onnitteleminen tai

mielikuvaharjoitus itselle mieluisasta paikasta (Houghton & Neck, 2002). Itse asetetut palkinnot yhdistettynä itse asetettuihin tavoitteisiin ovat osoittautuneet erityisen tehokkaiksi, sillä ne voivat auttaa yksilöä merkittävästi saavuttamaan kyseisiä tavoitteita (Manz & Sims Jr., 1980).

Itsensä rankaiseminen ja itsensä kritisointi on yksi keino vaikuttaa omaan käyttäytymiseen, mutta itsensä kritisoinnin etenkin itsensä rankaisemisen ja syyllisyyden keinoin on todettu negatiiviseksi keinoksi johtaa itseään. Rungas itsensä rankaiseminen voikin olla haitallista suoriutumiselle ja sitä tulisi välttää. (Manz & Sims, 2001). Itsearvostelun tulisi tapahtua positiivisuuden kautta esimerkiksi tarkastelemalla omia epäonnistumisia tai ei-toivottua käytöstä, minkä avulla omaa käytöstä voidaan muokata (Neck & Houghton, 2006).

Itsensä ohjaamisella tarkoitetaan ulkoisia ohjeita ja keinoja, joiden avulla yksilö ohjaa omaa käytöstään. Konkreettiset ulkoiset ohjeet voivat toimia tehokkaina keinoina rohkaisemaan rakentavaa käyttäytymistä sekä vähentämään tai poistamaan haitallista käyttäytymistä. (Manz & Sims, 2001). Listat, muistiinpanot, näytönsäästäjät ja motivoivat julisteet ovat muutamia esimerkkejä itsensä ohjaamisesta ja apukeinoista tavoitteiden saavuttamiseen (Neck & Houghton, 2006). Itsensä ohjaaminen voi esimerkiksi olla jotakin niin käytännönläheistä, kuten työhuoneen oven sulkeminen ulkoisten ärsykkeiden vähentämiseksi (Manz & Sims Jr., 1980).

5.1.2 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Luonnolliset palkitsemisstrategiat keskittyvät työtehtävän nautinnollisiin puoliin. Luonnolliset palkitsemisstrategiat koostuvat vain yhdestä aladimensiosta: omaan työhön liittyvien sisäisten palkintojen löytämisestä. Sisäiset palkinnot voivat olla osa tehtävää tai tehtävä itsessään (Ricketts et al., 2012).

Luonnollisten palkitsemisstrategioiden yhtä aladimensiota voidaan toteuttaa kahden erilaisen strategian avulla: ensimmäinen strategia keskittyy rakentamaan miellyttäviä ja nautinnollisia piirteitä annettuun tehtävään, jotta tehtävästä tulee luontaisesti palkitseva. Toinen strategia taas keskittyy muokkaamaan yksilön omia käsityksiä

viemällä huomion pois tehtävän epämiellyttävistä puolista ja keskittymällä sen sijaan tehtävän palkitseviin puoliin. (Manz & Neck, 2004).

Aktiviteetit, jotka ovat luontaisesti palkitsevia voivat kasvattaa yksilön luottamusta omiin kykyihinsä (Deci & Ryan, 1995; Neck & Houghton, 2006) sekä antaa yksilöille tunteen itsekontrollista ja tarkoituksesta (Ricketts et al., 2012).

Luonnollisen palkitsemisen strategiat myös kasvattavat yksilön sisäistä motivaatiota sekä itsemääräämisoikeutta (Deci & Ryan, 1995; Neck & Houghton, 2006).

Hyödyntämällä luonnollisen palkitsemisen strategioita yksilöt voivat luoda työelämässään flow-tiloja, jotka johtavat tyytyväisyyteen ja onnellisuuteen, ja samalla vähentävät työelämän konfliktejä (Intino, 2002). Mukavampien työskentelyolosuhteiden luomisen avulla tai arvostamalla työtehtävän nautinnollisia puolia yksilö voi myös parantaa omaa suoriutumistaan (Houghton & Neck, 2002).

Vaikka luonnollisen palkitsemisen strategiat ovat yleensä tehokkaampia, ulkoisia palkintoja hyödyntävät itsensä palkitsemisen strategiat voivat olla hyödyllisempiä tilanteissa, joissa luontainen tai sisäinen palkinto puuttuu (Manz & Neck, 2004).

Useimmilla tehtävillä on kuitenkin jonkinlainen potentiaali olla luontaisesti palkitsevia, minkä vuoksi monissa tehtävissä luonnollisen palkitsemisen strategiat ovatkin tehokkaita ja monesti suositeltavia (Neck & Houghton, 2006).

5.1.3 Rakentavien ajatusmallien strategiat

Rakentavien ajatusmallien strategiat pohjautuvat näkemykseen, jonka mukaan ihmiset voivat vaikuttaa omiin ajatuksiinsa. Rakentavien ajatusmallien strategiat koostuvat kolmesta aladimensiosta: onnistuneen suoriutumisen visualisoinnista, itselleen puhumisesta sekä omien uskomusten ja olettamusten arvioinnista.

Rakentavien ajatusmallien strategioihin kuuluu irrationaalisten uskomusten ja olettamusten kriittinen arviointi ja haastaminen, onnistuneen suoriutumisen visualisointi sekä itselleen puhuminen (Houghton & Neck, 2002). Erilaisia rakentavien ajatusmallien strategioita hyödyntämällä yksilö voikin siis muuttaa omia ajattelutapojaan (Prussia et al., 1998), sekä luoda uusia positiivisia ajattelutapoja (Neck & Houghton, 2006). Rakentavien ajatusmallien käytöstä on hyötyä: omien ajatusmallien, itselleen puhumisen tapojen tai mielikuvaharjoitteiden muokkaaminen

tarkoituksenmukaisemmiksi voi parantaa minäpystyvyyttä, sinnikkyyttä ja omien tavoitteiden haastamista, mikä puolestaan edistää yksilön tehokkuutta (Stajkovic & Luthans, 1998).

Onnistuneen suoriutumisen visualisoinnilla tarkoitetaan mentaalisten kuvien kehittämistä onnistuneesta suoriutumisesta tulevaisuudessa, eli yksilö siis kuvittelee suoriutuvansa menestyksekkäästi jossakin tulevaisuudessa tapahtuvassa tehtävässä (Ricketts et al., 2012).

Itselleen puhuminen viittaa omassa mielessä itsensä kanssa keskustelemiseen, joko positiivisella tai negatiivisella tavalla (Ricketts et al., 2012).

Omien uskomusten ja olettamusten arviointi tarkoittaa omien henkilökohtaisten uskomusten, arvojen ja olettamusten arviointia tai jopa niiden haastamista. Monesti vahingolliset ajatusprosessit johtavat juurensa yksilön omiin vahingollisiin uskomuksiin ja olettamuksiin. (Ricketts et al., 2012).

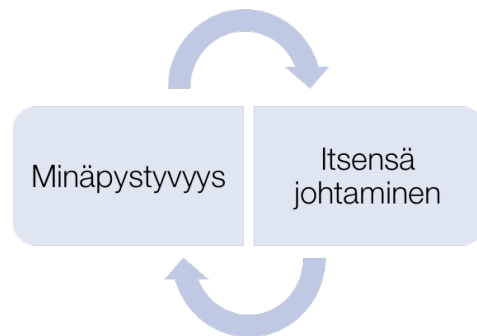
5.2 Minäpystyvyys

Minäpystyvyydellä, eli yksilön uskolla omiin kyvykkyyksiinsä (Bandura, 1997), ja itsensä johtamisella on havaittu tutkimuksissa merkittävä ja positiivinen keskinäinen yhteys (Neck & Houghton, 2006). Mitä korkeampi minäpystyvyys yksilöllä on, sitä itsevarmempi hän on omasta onnistumisestaan tietyn tehtävän suorittamisessa (Prussia et al., 1998). Minäpystyvyys ei ole staattinen ominaisuus, vaan se kehittyy yksilön kokemusten kautta ajan kuluessa (Maddux, 2012).

Minäpystyvyydellä on monia positiivisia vaikutuksia: minäpystyvät yksilöt voivat olla todennäköisempiä ottamaan vastuuta, osallistumaan päätöksentekoon (Norris, 2008) ja he saattavat olla todennäköisempiä pääsemään vaikeuksien yli oma-aloitteisilla muutoksilla, olemaan tavoiteorientoituneempia sekä sinnikkäämpiä saavuttamaan kyseisiä tavoitteita (Maddux, 2012). Minäpystyvillä yksilöillä on myös tapana käsitellä vaikeudet tehokkaammin ja jatkaa sinnikkäästi epäonnistumisista huolimatta (Gist & Mitchell, 1992). Vahvat itsensä johtajat, joilla on korkea minäpystyvyys, voivat motivoida itseään ja käyttää positiivista ajattelua

muotoillakseen uudelleen kokemuksiin, jotta he kykenevät paremmin käsittelemään organisaation asettamat haasteet (Jones & Kriflik, 2005).

Minäpystyvyyden ja itsensä johtamisen välinen yhteys toimii kahteen suuntaan: minäpystyvät yksilöt ovat todennäköisempiä käyttämään itsensä johtamisen strategioita ja itsensä johtamisen strategioiden hyödyntäminen puolestaan vahvistaa yksilön minäpystyvyyttä (Prussia et al., 1998).



Kuva 7: Minäpystyvyyden ja itsensä johtamisen välinen yhteys

Minäpystyvät yksilöt ovat todennäköisempiä käyttämään etenkin luonnollisen palkitsemisen sekä rakentavien ajatusmallien strategioita (Norris, 2008). Aiempi tutkimus on myös osoittanut, että minäpystyvyys on olennainen mekanismi itsensä johtamiselle, sillä itsensä johtamisen positiiviset vaikutukset välittyvät yksilön suoriutumiseen minäpystyvyyden kautta (Neck & Houghton, 2006).

Minäpystyvyyden teorian mukaan (Bandura, 1977 & 1997) yksilön minäpystyvyyteen vaikuttaa neljä eri informaatiolähdettä:

1. Onnistuneet aiemmat kokemukset

Kaikista luotettavin informaatiolähde minäpystyvyydelle ovat yksilön aiemmin saavuttamat kokemukset, joissa yksilö on saanut kokemuksen menestymisestä. Menestyminen kasvattaa yksilön itseluottamusta, kun taas epäonnistumiset heikentävät sitä.

2. Sijaiskokemus

Toinen tapa vahvistaa yksilön kokemusta minäpystyvyydestä on tarkkailla vertaisten tai roolimallien käytöstä. Kun yksilö näkee itsensä kaltaisten ihmisten onnistuvan, kasvaa yksilön uskomus omasta kyvykkyydestään suoriutua vastaavassa tehtävässä menestyksekkäästi. Vastaavasti omien vertaisten epäonnistuminen heikentää yksilön uskoa omaan kykyihinsä.

3. Sosiaalinen tuki

Sosiaalinen tuki, eli muiden antama kannustus tai rohkaisu toimii myös vahvistavana tekijänä yksilön omaan kykyihinsä uskomisessa. Yksilöt, jotka saavat ulkopuolista kannustusta, ovat todennäköisempiä yrittämään enemmän ja sinnikkäämmin kohdatessaan ongelmia, kuin itseään epäilevät tai epäonnistumisissa vellovat yksilöt.

4. Fysiologiset tekijät

Myös yksilön fyysisellä ja psyykkisellä olotilalla on suuri merkitys minäpystyvyyden kokemukseen. Yksilö voi tulkita stressireaktion tai jännityksen merkiksi huonosta suoriutumisesta, kun taas positiiviset tunteet voivat edesauttaa itseluottamusta ja tunnetta minäpystyvyydestä. (Bandura, 1997).

5.3 Ulkoiset tekijät

Myös ulkoisilla tekijöillä on vaikutusta itsensä johtamisen harjoittamiseen. Keskeisiä ulkoisia tekijöitä ovat itsensä johtamisen koulutukset, voimaannuttava johtaminen, jaettu johtajuus sekä kulttuuriset vaikutteet (Stewart et al., 2011).

Itsensä johtaminen on selvästi yhteydessä ulkoiseen johtamiseen. Ulkoiset johtajat, jotka eivät ainoastaan salli yksilöille ja tiimeille vapautta johtaa itseään vaan myös tarjoavat resursseja ja tukea, edesauttavat alaistensa itsensä johtamista. (Stewart et al., 2011). Itsensä johtamista ei siis tulisi nähdä täysin vastaavana vaihtoehtona ulkoiselle johtamiselle, vaan sitä tulisi tarkastella pikemminkin vaikutusprosessina, jota ulkoinen johtaminen voi edesauttaa, ja joka voi täydentää ulkoista johtajuutta (Stewart et al., 2011).

5.3.1 Johtajat voivat toimia esimerkkeinä

Nimetyllä johtajalla on erittäin tärkeä rooli alaisten itsensä johtamisen kehittymisen kannalta (Pearce & Manz, 2005) ja johtajien tuleekin auttaa alaisiaan johtamaan itseään (Manz & Sims, 1987). Nimetyt johtajat voivat olla näkyviä malleja alaisilleen, kun he osoittavat aloitteellisuutta, kykyä johtaa itseään sekä jakavat johtajuusprosessia ja kannustavat muita tekemään samoin (Pearce & Manz, 2005).

Tehokas itsensä johtaminen vaatii kontribuutioita ulkoisilta johtajilta, mutta johtajien tekojen tulisi olla erilaisia kuin perinteiset käsky ja kontrolli -johtamisen teot. Toisin sanoen, ulkoisen johtajan roolin tulisi siirtyä pois käskyjä jakavasta pomosta ja sen sijaan johtajan roolin tulisi olla enemmänkin valmentaja ja katalysoiva tuki. (Stewart et al., 2011).

Myös koulutuksella on tärkeä rooli työntekijän itsensä kehittymisen kannalta, sillä työntekijät yleensä tarvitsevat koulutusta itsensä johtamisen strategioista, jotta he ovat kykeneviä tekemään enemmän aloitteita vastuunottamisessa (Pearce & Manz, 2005). Koulutuksen tiedetään kasvattavan itsensä johtamisen strategioiden käyttämistä, mikä puolestaan parantaa yksilön suoriutumista (Latham & Frayne, 1989; Neck & Manz, 1996)

5.3.2 Johtamistyyllillä on väliä

Ulkoinen johtajuus on tärkeää etenkin itseään johtavissa tiimeissä, mutta johtamistyylin tulisi poiketa perinteisestä johtamisesta. Voimaannuttava johtaminen (*empowering leadership*) ja jaettu johtajuus (*shared leadership*) edesauttavat yksilöitä ja tiimejä johtamaan itseään (Manz & Sims, 1987; Stewart et al., 2011), mikä puolestaan parantaa sekä yksilöiden että tiimien suoriutumista (Stewart et al., 2011). Johtajan tarjoama ulkoinen tuki ja apu ovat edelleen oleellisia, mutta johtajan toimet ovat erilaisia voimaannuttavassa ja jaetussa johtajuudessa. Voimaannuttavalla johtajuudella tarkoitetaan vaikutusvallan välittämistä alaisille osana johtajuusprosessia (Ford, Fottler, Russ, & Millam, 1995). Voimaannuttavassa johtajuudessa valta hajautetaan alaisille, jolloin yksilöt saavat enemmän vastuuta ja autonomiaa (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

Jaettu johtajuus tarkoittaa nimensä mukaisesti johtajuuden jakamista: jaettu johtajuus sisältääkin ajatuksen interaktiivisesta ja dynaamisesta vaikutusprosessista, jossa yksilöt johtavat itseään ja toisiaan saavuttaakseen tiimin tai organisaation yhteisen tavoitteen. Jaettu johtajuus nähdäänkin siis vahvasti sosiaalisena prosessina. (Conger & Pearce, 2003). Jaetussa johtajuudessa yksittäiset työntekijät esimerkiksi johtavat itseään tarjoamalla johtajuutta muille, tai vetäytymällä ja antamalla muiden johtaa riippuen työtilanteen vaatimuksista. Voimaannuttava ja jaettu johtajuus ovat käytännössä hyvin lähellä toisiaan. (Stewart et al., 2011).

Itseään johtavista yksilöistä on hyötyä myös organisaatioille, jotka pyrkivät muuttamaan johtamiskulttuuriaan: organisaatiot, jotka pyrkivät pois perinteisestä johtamisesta kohti jaettua johtajuutta kun tarvitsevat nimenomaan itseään johtavia työntekijöitä (Norris, 2008).

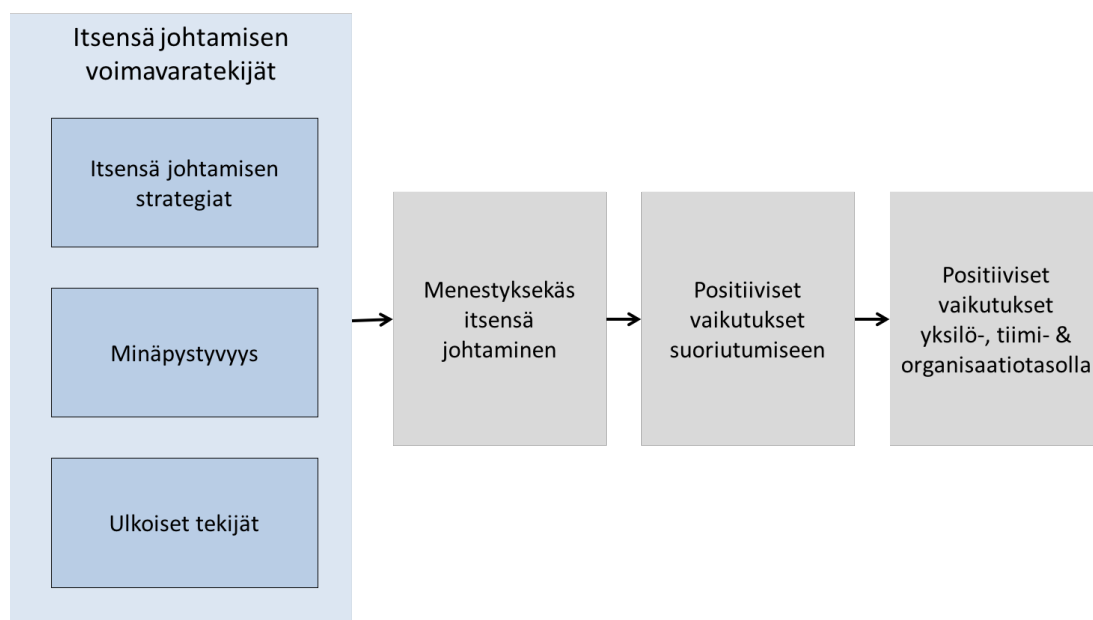
5.4 Itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli

Edellisten lukujen perusteella voidaan todeta, että itsensä johtaminen on kokonaisvaltainen itseensä vaikuttamisen näkökulma, jossa yksilö johtaa itseään suorittamaan sekä luonnostaan motivoivia tehtäviä että työtä, joka on tehtävä, mutta joka ei motivoi työntekijää itsessään (Manz, 1983). Tämän lisäksi voidaan todeta, että itsensä johtamisella on lukuisia positiivisia vaikutuksia yksilön työssä suoriutumiseen (Stewart et al., 2011). Itsensä johtamisen positiiviset vaikutukset, kuten yksilön tuottavuuden parantuminen (Birdi et al., 2008) ja stressin ja ahdistuksen vähentyminen (Saks & Ashforth, 1996), johtavat puolestaan positiivisiin vaikutuksiin niin yksilötasolla (esimerkiksi parantuneena työtyytyväisyytenä (Neck & Manz, 1996)), tiimitasolla (esimerkiksi suurempana sopeutuvuutena (Stajkovic & Luthans, 1998)) kuin organisaatiotasolla (esimerkiksi suurempana sitoutumisena (Neck & Houghton, 2006)).

Itsensä johtamisen positiiviset vaikutukset syntyvät erilaisten mekanismien välityksellä (Neck & Houghton 2006), kuten erilaisten itsensä johtamisen strategioiden avulla (Stewart et al., 2011). Itsensä johtamiseen vaikuttaa positiivisesti myös yksilön minäpystyvyys (Neck & Houghton, 2006) sekä ulkoiset tekijät, kuten voimaannuttava johtaminen ja itsensä johtamisen koulutukset (Stewart et al., 2011).

Näitä kolmea tekijää (itsensä johtamisen strategiat, minäpystyvyys ja ulkoiset tekijät) nimitetään tässä työssä **itsensä johtamisen voimavaratekijöiksi**.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin perusteella tiedetään myös, että työn voimavaratekijöistä käynnistyy motivaatiopolku, jossa voimavarat johtavat yksilön hyvinvointiin työssä (Bakker & Demerouti, 2007). Tämä työ esittääkin näkemyksen, jonka mukaan **itsensä johtamisen voimavaratekijät voidaan nähdä työn voimavarojen kaltaisina tekijöinä**, jotka johtavat yksilön parempaan suoriutumiseen, sekä saavat aikaan positiivisen vaikutuksen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla (kuva 8). Itsensä johtamisen voimavaratekijöiden oletetaan nyt toimivan samalla tavoin kuin työn voimavaratekijöiden, ja malli sisältää oletuksen siitä, että itsensä johtamisen voimavaratekijät ovat sekä tärkeitä itsessään että ne auttavat työssä selviytymisessä (vrt. Hobfoll, 2002).



Kuva 8: Itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli

Tässä tutkimuksessa luotu itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli on täysin uusi, itse luomani teoriakehys, jonka avulla on mahdollista tarkastella itsensä johtamisen positiivisia vaikutuksia uudesta näkökulmasta. Työn teoriaosiossa syvennettiin kirjallisuudesta esiin nostettuihin itsensä johtamisen voimavaratekijöihin, ja empiirisen aineiston avulla pyrittiin puolestaan selvittämään mitä itsensä johtamisen

voimavaratekijöitä milleniaalit käyttävät työssään, sekä miten kyseisiä voimavaratekijöitä käytetään ja sovelletaan työssä.

Itsensä johtamisen kirjallisuuden ja työn vaatimusten ja voimavarojen mallin perusteella voidaan esittää oletamus, jonka mukaan itsensä johtamisen voimavaratekijät voivat johtaa menestyksekkääseen itsensä johtamiseen, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti yksilön suoriutumiseen ja sitä kautta myös tiimi- ja organisaatiotasolle. Menestyksekkäällä itsensä johtamisella viitataan tässä yhteydessä tilanteeseen, jossa yksilön kokemat itsensä johtamisen voimavarat hyödyttävät yksilöä ja voimavarat koetaan suuremmiksi kuin vaatimukset. Tämän diplomityön puitteissa ei ole mahdollista tutkia koko mallia empiirisesti, ja sen vuoksi empiirisen tutkimuksen avulla pyrittiinkin selventämään kuvion vasenta reunaa, eli itsensä johtamisen voimavaratekijöiden käyttöä ja soveltamista työssä. Luku 7 ja 8 havainnollistavat mitä itsensä johtamisen voimavaratekijöitä milleniaalit käyttävät, ja miten kyseisiä voimavaratekijöitä sovelletaan työssä. Tämän jälkeen palataan tarkastelemaan itsensä johtamisen voimavaratekijät -mallia luvussa 8.

6 Aineisto ja menetelmät

Tässä luvussa tuodaan esiin ne tavat ja tekniikat, joilla tutkimuksen aineisto kerättiin ja miten aineistoa analysoitiin.

6.1 Tutkimusprosessi

Tämä tutkimus on luonteeltaan eksploratiivinen, eli uutta tietoa kartoittava. Työssä sovelletaan työn vaatimusten ja voimavarojen mallia itsensä johtamisen aiempaan tutkimukseen, eli aihealueeseen, johon mallia ei ole aiemmin yhdistetty. Näin ollen tämä työ yhdistää kahden tutkimusaiheen löydökset, joiden pohjalta luodaan uusi teoreettinen viitekehys. Työn tavoitteena on luoda uudenlainen näkökulma ja tarkastelutapa itsensä johtamisen voimavaroihin, ja tarkastelun tueksi on valittu työn vaatimusten ja voimavarojen malli.

Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu suoritettiin kvalitatiivisin menetelmin tekemällä puolistrukturoituja haastatteluita, eli teemahaastatteluita.

Teemahaastattelun ideana on kohdentaa haastattelu tiettyihin ennalta määriteltymiin teemoihin ja se olettaa, että yksilöiden tulkinnat asioista ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Teemahaastattelu on sopiva aineistonkeruumenetelmä tälle tutkimukselle, sillä tarkoituksena on nimenomaan selvittää yksilöiden omia kokemuksia ja tulkintoja.

Tutkimuksessa tehtiin yhdeksän haastattelua, jotka toteutettiin kasvotusten yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin aikavälillä kesäkuu–lokakuu 2017 ja kaikki haastattelut tehtiin tämän työn tekijän toimesta. Haastatteluiden kesto vaihteli noin 60 minuutista 100 minuuttiin, kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niistä kirjoitettiin kattavat muistiinpanot haastatteluiden aikana. Tämän jälkeen haastattelumuistiinpanoja täydennettiin nauhoitusten perusteella, vastaukset koodattiin teemoittain ja ne analysoitiin.

6.2 Haastateltavien valinta

Tutkimuskysymyksiin pyrittiin saamaan vastaus haastatteleamalla tietotyötä tekeviä milleniaaleja. Haastateltavat valikoitiin eri toimialoilta, jotta aineisto olisi monipuolinen.

Haastateltavien valinnassa käytettiin lisäksi seuraavia rajoituksia:

- Haastateltava on syntynyt aikavälillä 1977–1994
- Haastateltavalla on ylempi korkeakoulututkinto
- Haastateltava on valmistunut korkeakoulusta viiden vuoden sisällä (eli aikaisintaan vuonna 2012)
- Haastateltavan työ täyttää tässä tutkimuksessa käytetyn tietotyön määritelmän (ks. luku 2)
- Haastateltava työskentelee palkkatyöläisenä asiantuntijatehtävissä
- Haastateltavalla on valtuus suunnitella tietyissä rajoissa omaa työntekoaan sekä mahdollisuus ainakin ajoittain vaikuttaa siihen, milloin ja missä työskentelee

Näiden rajausten käyttö auttoi löytämään yksilöitä, joiden työnteko kuvastaa aiemmin esitettyä tietotyön määritelmää sekä työelämän tämänhetkisiä haasteita.

6.3 Haastattelun teemat

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää mitä itsensä johtamisen voimavaroja milleniaalit käyttävät työssään ja miten niitä käytetään ja sovelletaan, ja tämän selvittämiseksi tehtiin teemahaastatteluita (ks. liite 1).

Haastattelukysymykset jaettiin seitsemään eri teemaan:

- *Milleniaalius ja tietotyö*: oman työn piirteet, joustavat työolot, työn ja vapaa-ajan erottaminen, selviytyminen omasta työstä
- *Itsensä johtaminen*: yksilön näkemys itsensä johtamisesta

- *Käyttäytymistä ohjaavat strategiat:* tavoitteiden asettaminen, itsearviointi, oman työn organisointi, aikataulutus ja tauotus, itsensä motivointi, itsensä rankaiseminen
- *Luonnolliset palkitsemisstrategiat:* motivoituneisuus, positiiviset asiat työssä, itsensä palkitseminen
- *Rakentavat ajatusmallit:* mielikuvaharjoitteiden käyttö, itselleen puhuminen, oman ajattelun arviointi
- *Minäpystyvyys:* epäonnistumisiin reagointi, omiin kykyihin uskomisen, itsensä rauhoittaminen
- *Ulkoiset tekijät:* työpaikan johtamiskulttuuri, organisaation tärkeät tekijät itsensä johtamiselle, johtamisen merkitys työssä jaksamiselle ja viihtymiselle

Haastattelurungossa kaikki kysymykset eivät välttämättä olleet niille sopivissa teemoissa, sillä kysymyksiä ryhmiteltiin niin, että niiden esittäminen oli luontevaa haastattelutilanteessa.

Haastatteluissa pyrittiin aluksi selvittämään kunkin haastateltavan työn ominaispiirteitä sekä omia työskentelytapoja, jotta saatiin jonkinlainen käsitys siitä, millaista valitun kohderyhmän, eli milleniaalien työnteko nykypäivänä on. Työn piirteitä ja haasteita hahmottavien kysymysten avulla myös varmistuttiin siitä, että haastateltavat kuuluivat työhön valittuun kohderyhmään. Työn piirteistä ja sen asettamista haasteista keskusteleminen toimi myös hyvänä pohjana tuleville aiheille.

Olisi helppoa kysyä jokaiselta haastateltavalta ”miten johdat itseäsi?”, mutta kuten luvussa 3 käy ilmi, itsensä johtaminen on laaja käsite, joka pitää sisällään useita erilaisia toimintatapoja ja -strategioita. Tämän vuoksi aihetta lähestyttiin laajemmin: haastatteluissa kysyttiin esimerkiksi kunkin vastaajan omaa näkemystä itsensä johtamisesta, tapoja oman työn organisointiin, aikatauluttamiseen ja tauottamiseen, keinoja itsensä motivointiin ja kannustamiseen, sekä ajatuksia ulkoisen johtamisen tärkeydestä itsensä johtamisen näkökulmasta. Näin ollen vastaajat kykenivät antamaan yksityiskohtaisia vastauksia omista päivittäisistä toimistaan ja tavoistaan. Haastattelurunko pyrittiin myös suunnittelemaan niin, että se kattaisi mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti kirjallisuuden pohjalta esiin nousseet itsensä johtamisen voimavaratekijät.

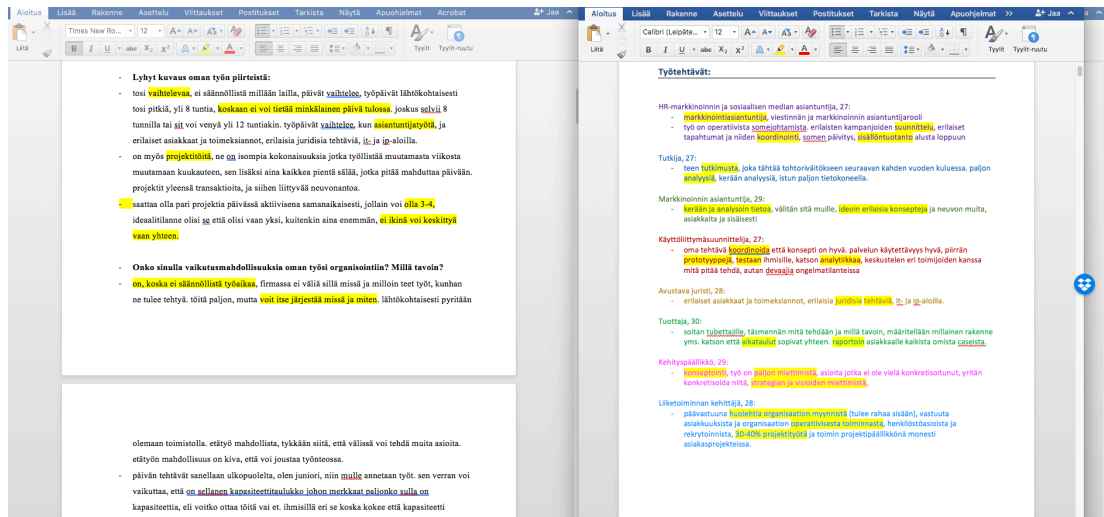
6.4 Aineiston analysointi

Haastatteluista tehtyjä muistiinpanoja täydennettiin myöhemmin nauhoitusten avulla. Aineiston analysointiin käytettiin teemoittelua ja tyypittelyä. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston jakamista erilaisiin aihepiireihin ja tällaisen jaottelun avulla aineistoista pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet (Eskola & Suoranta, 2014). Teemoittelua voidaan tehdä esimerkiksi kopioimalla aineistoa ja jaotteleamalla niitä ryhmiin (Eskola & Suoranta, 2014), ja tätä tekniikkaa käytettiin haastatteluaineiston analysointiin. Haastateltavien vastaukset kopioitiin ja lajiteltiin teemoittain isoiksi kokonaisuuksiksi esimerkiksi kopioimalla kaikki minäpystyvyyteen liittyvät vastaukset erilliseksi teemakseen ja itsensä palkitsemiseen liittyvät yksilöiden kertomukset omaksi teemakseen. Teemoittelua jatkettiin niin pitkään, kunnes kaikki haastatteluista kerätty aineisto oli saatu jaoteltua sopiviin teemoihin.

Teemoittelun jälkeen aineiston analysointiin käytettiin tyypittelyä, eli aineistosta muodostettiin ryhmiä, jotka sisältävät samankaltaisuuksia. Tyypittelyn avulla voidaan kuitenkin myös nostaa esiin eroavia tai poikkeavia tekijöitä. (Eskola & Suoranta, 2014). Kun vastaukset oli jaoteltu teemoittain sopiviksi kokonaisuuksia, etsittiin vastauksista yhteneviä avainsanoja, ilmiöitä sekä ilmaisuja. Myös poikkeavat vastaukset huomioitiin, sillä ne toivat monesti esiin mielenkiintoisia havaintoja. Näin ollen aineistosta saatiin luotua tiivistettyjä ja tyypillistäviä ”tyyppejä”, joiden avulla aineistoa voidaan kuvata laajasti mutta tehokkaasti (Eskola & Suoranta, 2014).

Kuva 9 havainnollistaa haastattelun analysointia käytännössä: haastateltavien vastauksista korostettiin olennaisia sanoja ja kuvauksia, jotka olivat merkityksellisiä kuhunkin kysymykseen tai kysymyksen teemaan liittyen (kuvan vasen puoli). Tämän jälkeen kaikista vastauksista kopioitiin olennaiset huomiot uuteen dokumenttiin erillisiin teemoihin ja ala-teemoihin, minkä avulla tietystä kysymyksestä tai teemasta saatiin muodostettua kokonaiskuva (kuvan oikea puoli). Teemoihin jakamisen jälkeen siirryttiin tyypittelyyn, eli vastauksista korostettiin yhteneviä sanoja ja ilmaisuja, sekä myös poikkeavia huomioita, minkä avulla tietystä teemasta voitiin havaita joko yhtenevää tai poikkeavaa toimintaa. Joidenkin teemojen kohdalla sama toimintatapa nousi esiin esimerkiksi lähes jokaisessa vastauksessa, mikä näin ollen

nostettiin esiin yhtenevänä tekijänä, eli ”tyyppinä”. Näitä teemoittelun ja tyyppittelyn avulla esiin nousseita yhteneviä ja eroavia tekijöitä tuotiin myöhemmin esiin kirjoitettaessa tutkimuksen tuloksia.



Kuva 9: Haastatteluaineiston analysointi

Kuten kuvasta 9 käy ilmi, haastateltavien vastaukset koodattiin eri väreillä selvyysden vuoksi. Tämän lisäksi haastateltavat vielä koodattiin erilaisilla tunnisteilla, kuten H1, H2 ja H3. Tarkemmat kuvaukset haastateltavista esitetään taulukossa 1, joka sisältää lisätietoa esimerkiksi haastateltavien koulutuksesta, työkokemuksesta sekä työtittelistä.

Taulukko 1: Kuvaukset haastateltavista

	Sukupuoli	Ikä	Koulutus	Valmistumis- vuosi	Työkokemus vuosina	Toimiala	Titteli	Kuvaus / Suomennos
H1	Mies	28	Diplomi-insinööri	2017	4	Muu liikkeenjohdon konsultointi	Business Development Sales Manager	Liiketoiminnan kehittäjä
H2	Nainen	29	Valtiotieteiden maisteri	2014	6	Langattoman verkon hallinta ja palvelut	Development Manager	Kehityspäällikkö
H3	Nainen	27	Diplomi-insinööri	2016	2,5	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	UX Designer	Käyttöliittymä-suunnittelija
H4	Mies	29	Diplomi-insinööri	2014	3	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	Team Lead	Tiimiesimies
H5	Nainen	28	Kauppätieteiden maisteri, Oikeustieteen maisteri	2015, 2017	1,5	Asianajotoimistot	Associate Lawyer	Avustava juristi
H6	Nainen	30	Kauppätieteiden maisteri	2014	3	Elokuviin, videoihin ja televisio-ohjelmien tuotanto	Tuottaja	Tuottaja
H7	Nainen	27	Tradenomi	2013	7	Muu liikkeenjohdon konsultointi	Recruitment Marketing & Social Media Lead	HR-markkinoinnin ja sosiaalisen median asiantuntija
H8	Mies	29	Kauppätieteiden maisteri, Maatalous- ja metsätieteiden maisteri	2015, 2017	3	Mainostoimistot	Junior Planner	Markkinoinnin asiantuntija
H9	Mies	27	Maatalous- ja metsätieteiden maisteri	2015	5	Korkea-asteen koulutus yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa	Tohtorikoulutettava	Tutkija

Haastatteluaineiston analyysin jälkeen löydettyjä teemoja ja tyyppejä verrattiin kirjallisuuskatsauksesta löytyneisiin havaintoihin. Haastatteluaineiston teemoittelusta ja tyypittelystä teki osittain haastavaa se, että haastatteluaineistoa voi tulkita monella eri tavalla: monessa kohtaa haastateltavan vastaus olisi voinut sopia kahteen eri teemaan, mutta analyysivaiheessa vastaukset tuli jaotella kuitenkin johonkin kategoriaan. Jaottelu pyrittiinkin tekemään mahdollisimman huolellisesti ja objektiivisesti. Luvussa 7 tuloksia käydään teemoittain läpi ja analyysin lisäksi tekstiin on lisätty haastateltavien lainauksia sekä tekstin elävöittämiseksi että läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Aiemman tutkimuksen ja nyt toteutetun empiirisen tutkimuksen välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia analysoidaan luvussa 8. Haastatteluaineiston kategorisointia ja tutkimuksen yleistä luotettavuutta tarkastellaan lähemmin myös luvussa 8.

6.5 Rajoitukset

Tähän haastattelututkimukseen liittyy muutamia rajoitteita. Ensimmäinen rajoite on aineiston pienikokoisuus, minkä vuoksi tulosten yleistettävyydessä pitää olla varovainen. Tarkkaan rajattujen kriteerien avulla haastateltavat vastasivat kuitenkin hyvin tutkimukseen valittua kohderyhmää, mikä mahdollisti onnistuneiden haastatteluiden suorittamisen.

Toinen tämän haastattelututkimuksen rajoitus liittyy haastateltavien valintaan: haastateltavat olivat tutkimuksen toteuttajalle entuudestaan tuttuja, mikä saattoi vaikuttaa haastatteluiden sisältöön. Haasteltavien vastaukset olisivat voineet olla erilaisia, jos haastattelija olisi ollut tuntematon. Toisaalta voi olla, että haastateltavien oli luontevampaa kertoa omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan, kun haastattelija oli tuttu henkilö. Voikin siis olla, että tuttu haastattelija oli positiivinen tekijä.

7 Tutkimuksen tulokset

Työn alussa esitettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin pyrittiin hakemaan vastausta olemassa olevan tutkimustiedon sekä itse suoritettun laadullisen tutkimuksen avulla.

Työn ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin havainnollistamaan itsensä johtamisen voimavaratekijöitä tietotyössä:

- *Mitkä ovat itsensä johtamisen voimavaratekijöitä tietotyössä?*

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta löydettiin kolme erilaista itsensä johtamisen voimavaratekijää, jotka ovat olennaisia tietotyön kannalta: **itsensä johtamisen strategiat, minäpystyvyys ja ulkoiset tekijät**. Kukin näistä kolmesta tekijästä jakautui vielä erilaisiin alatekijöihin, jotka tuotiin esiin luvussa 5.

Kirjallisuuskatsauksen havaintojen perusteella työn viitekehikseksi muodostui itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli, jonka mukaan itsensä johtamisen voimavaratekijät toimivat työn voimavarojen lailla, ja itsensä johtamisen voimavaratekijät voivat johtaa erilaisten mekanismien välityksellä positiivisiin vaikutuksiin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Työn empiirisen osion tavoitteena oli puolestaan vastata työn kahteen muuhun tutkimuskysymykseen:

- *Mitä itsensä johtamisen voimavaratekijöitä milleniaalit käyttävät tietotyössä?*
- *Miten milleniaalit käyttävät ja soveltavat itsensä johtamisen voimavaratekijöitä tietotyössä?*

Haastattelututkimuksesta löytyi runsaasti aiemman tutkimuksen kanssa yhteneviä havaintoja ja tutkimus onnistuikin havainnollistamaan niitä tapoja, joilla milleniaalit käyttävät ja soveltavat itsensä johtamisen voimavaratekijöitä työssään.

Luvut 7.1 ja 7.2 kuvaavat tutkimuksen kontekstia ja vastaajien käsitystä itsensä johtamisesta. Kyseiset luvut antavat käsityksen siitä, minkälaista milleniaalien työnteko on ja minkälaisia haasteita työssä koetaan. Luvut 7.3–7.6. puolestaan käsittelevät työn toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyviä teemoja. Luku

7.7 esittää yhteenvedon empiirisen tutkimuksen havainnoista ja vastaa työn toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen.

7.1 Milleniaalius ja tietotyö

Kaikkien yhdeksän haastateltavan työtehtävät jakautuivat monipuolisesti eri toimialoille ja erilaisiin rooleihin (ks. taulukko luku 6.4). Haastateltavien työtehtävistä nousi esiin runsaasti erilaisia tietotyötä kuvaavia piirteitä: suunnittelu, sisällöntuotanto, tutkimus, analyysin teko, tiedon keräily ja analysointi, konseptien ideointi, asiakasyhteistyö, prototyyppien piirtäminen, analytiikan tutkiminen, juridiset tehtävät, raportointi, strategian ja visioiden mietintä, myyntityö, projektipäällikön tehtävät sekä esimiestyö ja koulutus.

Kaikki haastateltavat olivat asiantuntijaroolissa ja tämän lisäksi yksi haastateltavista toimi myös esimiesroolissa. Haastateltavat kerättiin tarkoituksellisesti eri toimialoilta ja työtehtävistä, mutta haastateltavien työn piirteistä löytyi lukuisia yhtäläisyyksiä. Kaikkien haastateltavien työ oli projektiluontoista, mutta projektien määrät ja pituudet vaihtelivat suuresti. Joillakin päivittäisten projektien määrä vaihteli yhdestä kolmeen, kun taas yksi haastateltavista sanoi työstävänsä päivittäin jopa 15 eri asiaa. Eräs haastateltavista totesi, että kaikki työ tehdään projektien ympärillä:

”Kaikki tehdään projektien ympärillä. Yleensä 1-3 samanaikaista projektia, voi olla vaikka kurssin vetäminen. 1-10 pientä projektia, jossa pienesti mukana.” – H9

Toinen haastateltava mainitsi, että hänen työssään on aktiivisena aina yli 10 projektia:

”Projektiluontoista, päivittäisessä työstössä viitisen projektia, aina 1-2 jotka on tulossa, jotka on selvityksessä tai odottaa raportointia. Yli 10 on aina jollain tapaa on going.” – H6

Kaksi haastateltavaa toi myös esiin projektiluontoisuuden asettamat haasteet työnteolle. Työn pirstaloisuus asetti haasteita etenkin oman työn ajanhallinnalle:

”Työ on pirstaloista, päivän aikana tekee noin 6 eri asiaa, joskus enemmän ja joskus pyrkii vähän vähemmän. Yhteen projektiin

keskittyminen tuo omaan ajanhallintaan haasteen, miten jaksottaa, miten ehtii, miten kestää ettei jokin etene, niin henkilökohtaisessa ja organisaation näkökulmassa, ei riitä kapasiteetti tai aika.” – H1

Kaikilla haastateltavilla oli hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työnsä organisointiin sekä viikko- että päivätasolla: haastateltavilla oli mahdollisuus vaikuttaa siihen missä ja milloin he työtään tekivät, ja monesti myös haastateltavilla oli vaikutusmahdollisuuksia siihen, miten he työnsä tekivät. Kahdelle haastateltavista työtehtävät tulivat päivätasolla lähes täysin saneltuna ylemmältä taholta tai asiakkaalta, muilla oli puolestaan vaikutusmahdollisuuksia myös siihen, mitä kukin teki työpäivän aikana.

”Päivän tehtävät sanellaan ulkopuolelta, olen juniori, niin mulle annetaan työt. Sen verran voi vaikuttaa, että on sellanen kapasiteettitaulukko, johon merkkaut paljonko sulla on kapasiteettia, eli voitko ottaa töitä vai et.” – H5

Vaikka työtehtävät tulivat annettuina ylemmältä taholta, oli haastateltavalla mahdollisuus esimerkiksi valita mitä työtehtävää hän kyseisellä hetkellä suorittaa:

”Nyt tulee saneltuna aika paljon mitä teen viikkotasolla, joskus päivätasolla. Mun pitää tehdä asiat valmiiksi ennen kuin joku alkaa deavaa. [...] Jos on kaksi projektia päällä, voin päättää kumpaa tekee mieli tehdä tai kumpi on kiireisempi.” – H3

Suurin osa haastateltavista kuitenkin mainitsi voivansa vaikuttaa paljonkin omaan työhönsä. Yksi haastateltavista toi esimerkiksi esiin vaikutusmahdollisuudet omaan työtapaan sekä siihen, miten ja missä hän työnsä tekee. Haastateltava ei kuitenkaan voinut vaikuttaa siihen työskenteleekö itsenäisesti vai tekeekö tiimityötä:

”Voin vaikuttaa aika paljonkin omaan työtapaan ja siihen, miten teen sen, onpa kyse työpaikasta tai työskentelytavasta. Kaikkeen ei voi vaikuttaa, että onko tiimityö vai tekeekö itsenäisesti, että sitä on aika vaihtelevasti.” – H7

Toinen haastateltava korosti työnsä vaikutusmahdollisuuksissa etenkin oman roolinsa itsenäisyyttä ja vaikutusvaltaa omaan työhön. Toisaalta vastauksessa nousi myös esiin muiden ihmisten tarpeet:

”Voin tehdä etänä, voin päättää ajat itse aika pitkälti, minkälaisia asioita teen, on itsenäinen rooli. Voin vaikuttaa mitä tänään, huomenna, omilla toimilla voin vaikuttaa siihen, että mitä teen vaikka tämän vuoden aikana. Toki muut ihmiset myös vaikuttavat, mitä mieltä ovat näistä asioista, jos joku vaikka kaipaa apua jossain, niin minun pitää auttaa.” – H1

Eräs haastateltavista koki myös saavansa suunnitella työnsä lähes kuten itse halusi:

”Olen luonut oman projektini ja se luo paljon vapautta. Saan käytännössä tehdä mitä haluan.” – H9

7.1.1 Joustavat työjärjestelyt

Joustavilla työjärjestelyillä viitattiin haastatteluissa liukuvaan työaikaan sekä etätyöhön. Joustavat työjärjestelyt tulivat vastauksissa selvästi esiin: jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus hyödyntää liukuvaa työaikaa sekä etätyömahdollisuutta, ja kumpaakin hyödynnettiin aktiivisesti. Joustavissa työjärjestelyissä ja etätyössä nähtiin eduiksi esimerkiksi aamujen joustaminen: jos haastateltavaa väsytti, oli mahdollista nukkua hieman pidempään ja mennä töihin myöhemmin. Lyhyemmän päivän tekeminen ja toisaalta ylityötuntien tekeminen etukäteen koettiin myös eduiksi. Lisäksi henkilökohtaisten asioiden hoitaminen työpäivän lomassa, kuten kampaajalla tai pankissa käynti, sekä liikunnan harrastaminen työn lomassa koettiin konkreettisiksi hyödyiksi.

”On tosi joustavaa, on etätyömahdollisuus ja siihen kannustetaan, kaikki palaverit voi tehdä Skypellä. Käytän aika paljonkin, varmaan eniten meidän tiimissä käytän etätyötä. Välillä on töitä iltaisin, niin aamut joustaa toiseen suuntaan. Joskus on kanssa viikonloppuisin, niin on kivaa että voi pitää niitä pois, tehdä lyhyempää päivää tai tehdä ylityötunteja johonkin lomaan.” – H7

”Kyllä joo, jos väsyttää nukun pidempään. Pidän myös kiinni siitä, että pääsen liikkuman joka päivä. Voin mennä salille kesken päivän, mutta sitten vaan pitää tehdä illalla vähän pidempään töitä.” – H5

Yksi haastateltavista korosti joustavien työaikojen helpottavan muun oman elämän rytmittämistä, ja tärkeämpää oli oikeiden asioiden tekeminen tuntimäärien sijaan:

”Teen etätöitä, liukuvilla työajoilla. Iso juttu, että pystyy rytmittämään muuta elämää, voi hoitaa oman elämän juttuja kesken päivän, tulee takaisin ja tekee pidemmän päivän. Teen oman elämän helpottamisen takia. Tärkeämpää että saa oikeat asiat aikaan, eikä niinkään että on oikeat määrät tunteja.” – H4

Mahdollisuus joustaviin työjärjestelyihin koettiin myös luottamuksen osoitukseksi sekä tärkeäksi tekijäksi omassa arjessa. Lisäksi vapaus suunnitella omaa työviikkoa, pidemmän työviikon tekeminen ja vastaavasti loman ottaminen spontaanisti mainittiin tärkeiksi hyödyiksi:

”Parasta on että saan itse suunnitella omat iltamenot, saan määritellä milloin tulen ja milloin lähten. Jos täytyy hoitaa asioita, haluaa lähteä matkalle, kaikki tällainen on mahdollista eikä periaatteessa tarvitse kysyä erikseen vaan voi vaan suorittaa.” – H6

Yksi haastateltavista uskoi, että työntekotapaan ja -paikkaan vaikuttaminen myös edisti omaa työntekoa:

”Vapaus suunnitella omaa työviikkoa ja luottamus työntekijään. Se luottamus motivoi mua tosi paljon. Uskon että työt tulee tehtyä paremmin, kun itse pystyy vaikuttaa siihen tapaan ja paikkaan.” – H7

Yksi haastateltavista koki myös oman flow-tilan hyödyntämisen eduksi:

”Luottamuksen osoitus, että on mahdollisuus tehdä töitä itsenäisesti, tietää että kaikenlaiset järjestelyt on mahdollisia. Voi hyödyntää omaa flow-tilaa, ja voi olla periaatteessa tekemättä töitä joskus muulloin.” – H1

Vaikka haastateltavat toivat esiin monia joustavien työjärjestelyiden ja etätöiden etuja, nousi haastatteluissa monesti esiin myös haastateltavan halukkuus työskennellä toimistolla. Viisi haastateltavaa mainitsikin työskentelevänsä mieluiten työpaikallaan, koska oma työskentely tapahtui siellä tehokkaammin, se auttoi rytmittämään omaa päivää tai oli mukava nähdä omia työkavereita:

”Oon itse päättänyt että olen 8-16 toimistolla, koska olen silloin tehokkaampi ja haluan käyttää illan muuhun. Hoidan päivän asiat klo 16 mennessä jotta voin tehdä muuta illalla.” – H6

7.1.2 Työn ja vapaa-ajan erottaminen

Joustavien työjärjestelyiden ja työn luonteen vuoksi kaikki haastatellut mainitsivat työn levittäytyvän perinteisten työaikojen ulkopuolelle. Esimerkiksi iltaisin tai viikonloppuisin saatettiin katsoa sähköposteja, jos työtilanne sitä vaati. Kolmella haastateltavalla työasioita hoidettiin sähköpostin lisäksi myös Whatsapp-mobiilisovelluksella, mikä mahdollisti viestien lähettämisen mihin vuorokaudenaikaan tahansa. Yksi näistä kolmesta haastateltavasta koki, että Whatsapp-viestit sotkivat yksityiselämää:

”On tullut huono tapa katsoa iltaisin maileja, aiemmin en edes ollut liittänyt mailia puhelimeen. Nyt ollut 2 viikonloppua niin etten kato, häiritsee kyllä että siellä on lukemattomia viestejä. Jos on kiireellistä, joku laittaa whatsappin, mutta sekin sekoittaa oman yksityiselämän.” – H6

Toinen haastateltava taas koki, etteivät Whatsapp-viestit tuntuneet niin asialliselta medialta ja niitä oli helpompi ottaa vastaan:

”Vapaa-ajalle on mennyt tiimin whatsapp-ryhmä, ja tiimissä ihmiset viestittävät tai laittaa artikkeleita iltaisin tai viikonloppuisin, niitä luen. Mediana whatsapp ei tunnu niin työmaiseltä tai asialliselta ja on helpompi ottaa vastaan.” – H2

Yksi haastateltavista korosti työn levittämisen olevan myös taakka, jonka takia töistä on ajoittain hankala irrottautua:

”On myös vähän taakka, etten pääse irti töistä. Ideat voi tulla milloin tahansa, tai tulee mieleen, että pitää jotakin korjata. Välillä vähän raskasta, joskus olisi kiva unohtaa myös työasiat kun lähtee töistä.” – H9

Eräs haastateltava toi esiin myös sen, että jos haluaa olla työssään todella hyvä, on sitä tehtävä myös vapaa-ajalla:

”Jos haluaa olla hyvä niin se vaatii kyllä paljon työtä ja aikaa ja energiaa, ja mietin niitä omalla ajallani ja se on työajan ulkopuolella, kun ei niitä voi laskuttaa. Mihin sen laittaa sen rajan työn ja vapaa-ajan välillä, jotain vapaa-aikaa pitää käyttää siihen jos haluaa olla hyvä työssään.” – H3

Joustavien työolojen ja työn levittäytymisen vuoksi kaikki vastaajat kokivat jonkinlaista tarvetta työn ja vapaa-ajan erottamiselle. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta tarve näiden erottelulle tuotiin vahvasti esiin, ja työn ja vapaa-ajan erottamiselle oli erilaisia keinoja: kaikki haastatellut esimerkiksi pyrkivät pitämään viikonloput vapaina, ja kolme haastatelluista toi esiin sen, ettei tee ikinä töitä kotona. Työstä irrottautumista helpottivat myös esimerkiksi lomat (5 haastateltavaa), urheilu (6 haastateltavaa), sekä ystävien tapaaminen (6 haastateltavaa).

”Urheilu, musiikki, ystävät ja sosiaaliset verkostot auttavat myös keskittymään muuhun.” – H9

Yksi haastateltavista erotti työn ja vapaa-ajan selvästi sillä, että lähti pois töistä eikä esimerkiksi lukenut sen jälkeen enää sähköposteja:

”En tee töitä kotona, se on itselle mustavalkoista. On luonnollinen päivän rytmi: kun lähden työpaikasta ulos, suljen asiat pois. Mulla on erillinen työpuhelin, en lue päivän jälkeen maileja, siinä mulla on nollatoleranssi ja menee oma raja.” – H2

Kaksi haastateltavista korosti, että on tärkeää pitää työn ja vapaa-ajan välisistä rajoista itse kiinni:

”Täytyy pitää niistä rajoista itse kiinni, kukaan ei tule sanomaan että ”lopeta toi ahkeruus tai työt”. Jaksaa itse paremmin ja oma jaksaminen on kestävämpää, ja voi katsoa asioita kauemmas ja on työkykyisempi, motivoituneempi ja hyvässä kunnossa jos jo nyt tiedostaa, että työ ja vapaa-aika kannattaa jossain kohtaa erottaa jotenkin.” – H7

”Pidän viikonloput täysin itselläni, en vastaa meileihin. Saatan lukea, melkein en edes lue. Lähtökohtaisesti en tee iltaisin töitä jos ei oo pakko, yritän pitää itse aika kovia rajoja etten olisi koko ajan töissä.” – H4

Vaikka työ ja vapaa-aika haluttiin selvästi erottaa toisistaan, osalle haastateltavista työn levittäytyminen vapaa-ajalle tapahtui myös osittain omasta tahdosta: kolme haastateltavaa kertoi esimerkiksi lukevansa työhön liittyvää kirjallisuutta myös vapaa-ajalla, koska koki sen niin kiinnostavaksi ja itselleen hyödylliseksi:

”Pyrin kuitenkin vapaa-ajalla lukemaan töihin liittyviä asioita, ja jos lukee jotain kiinnostavaa, sitä pitää hyödyntää. Tällaisilla periaatteilla johdan itseäni pidemmällä aikavälillä. Haluan hyödyntää ne asiat, jotka koen kirjoista hyödylliseksi” – H8

7.2 Itsensä johtaminen

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän omaa näkemystään siitä, mitä termi itsensä johtaminen tarkoittaa. Kysyttäessä painotettiin, ettei kysymykseen ole yhtä oikeaa tai väärää vastausta, vaan termin voi määritellä täysin vapaasti omien ajatustensa pohjalta. Vastauksen ei myöskään tarvinnut täysin heijastella haastateltavan omaa käytöstä, vaan heitä pyydettiin vapaasti kuvailemaan aihetta. Näin ollen jokaisen haastateltavan vastaus olikin erilainen, mutta vastauksista oli löydettävissä yhteneviä ilmiöitä. Itsensä johtamista kuvailtaessa esiin nousi etenkin työn ajanhallinta ja aikatauluttaminen (7 haastateltavaa), eli se, että tietää mitä pitää tehdä ja milloin. Lisäksi esiin nousi itsensä ja omien vahvuuksien tunteminen, omien tavoitteiden asettaminen, itsenäinen toiminta, omien rajojen asettaminen sekä taito priorisoida omia työtehtäviä.

”Se, että pystyn vaikuttamaan paljon omana tekemiseen ja määrittelemään perusasioita: milloin ja missä teen töitä, kenen kanssa. Kaikki aikatauluttamiset. Pystyn asettamaan itselleni tavoitteet ja ne tavat, joilla pääsen niihin tavoitteisiin.” – H7

”Ajanhallinta on keskeisin juttu. Yleistä tasapainoilua kaikkien elämän osa-alueiden kanssa, en ole työn orja vaan teen töitä elääkseni hyvin.” – H9

”Sitä että itse tiedän mitä pitää tehdä ja miten se kannattaa tehdä, kuinka paljon siihen käyttää aikaa. Pidän asiat järjestyksessä ja keksin itse asioita joita olisi järkevä tehdä enkä odota että joku tulee antamaan tehtävän.” – H3

Yksi haastateltavista toi esiin myös oman pystyvyyden tunnistamisen ja rohkeuden kieltäytyä töistä:

”Liittyy paljon ajanhallintaan ja siihen, että töissä tietää oman pystyvyytensä ja tietää mikä itselle liikaa, tietää mistä selviytyy ja on rohkeutta sanoa ei jollekin toille, jos on liikaa.” – H5

Toinen haastateltavista korosti priorisoinnin tärkeyttä:

”Hirveen tärkeää priorisointi, eli mihin käytän aikani.” – H4

Osa haastateltavista toi myös esiin aiheen vaikeuden ja vastausta mietittiin monesti pitkään. Yksi haastateltavista totesikin, ettei koe olevansa hyvä itsensä johtamisessa:

”Vähän ahdistava aihe mielestäni, koska sitä vaaditaan kaikilta enkä koe olevani hyvä siinä.” – H8

7.3 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen strategiat jaettiin haastattelurungossa kirjallisuuden mukaisesti kolmeen alateemaan: käyttäytymistä ohjaaviin strategioihin, luonnollisiin palkitsemisstrategioihin sekä rakentaviin ajatusmalleihin. Kutakin teemaa pyrittiin havainnollistamaan kysymällä esimerkkejä haastateltavien toiminnasta ja toimintatavoista työarjessa. Haastatteluiden tulokset esitellään samalla tavalla kolmen alateeman mukaisesti.

Itsensä johtamisen strategioista vahvimmin esiin nousivat käyttäytymistä ohjaavat strategiat sekä luonnolliset palkitsemisstrategiat. Myös rakentavien ajatusmallien strategioita käytettiin, mutta niiden käytössä ilmeni enemmän haasteita tai niiden käyttö ei ollut niin aktiivista kuin muiden strategioiden hyödyntäminen.

7.3.1 Käyttäytymistä ohjaavat strategiat

Käyttäytymistä ohjaaviin strategioihin sisältyy viisi eri aladimensiota: omien tavoitteiden asettaminen, itsensä tarkkailu, itsensä ohjaaminen, itsensä palkitseminen sekä itsensä rankaiseminen (Neck & Houghton, 2006). Kutakin eri aladimensiota pyrittiin selvittämään erillisillä kysymyksillä ja haastateltavia kannustettiin kuvailemaan omaa käytöstään ja kertomaan esimerkkejä omasta toiminnastaan.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että milleniaalit käyttivät kaikkia käyttäytymistä ohjaavien strategioiden aladimensioita työssään.

7.3.1.1 Tavoitteiden asettaminen

Kaikki haastateltavat asettivat omia tavoitteita ja vastauksissa nousi esiin kahtiajako lyhyen aikavälin ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä. Lyhyen aikavälin tavoitteilla tarkoitettiin päivän tai viikon mittaista aikaväliä, pidemmän aikavälin tavoitteilla taas viitattiin useamman vuoden aikaväliin. Lyhyen aikavälin tavoite saattoi olla esimerkiksi se, mitä yhden työpäivän tai –viikon aikana on tarkoitus saada tehtyä. Tällaisia lyhyen aikavälin tavoitteita asetettiin esimerkiksi tehtävälistojen avulla ja seitsemän haastateltavaa toikin ne esiin vastauksissaan:

”To-do-listat käytössä, jatkuvasti muokkaan listaa. On viikkotehtäviä, lisään sinne koko ajan jotain, enkä ajattele että kaikki pitää saada tehtyä. Se on enemmänkin sellainen muistilista.” – H1

Pidemmän aikavälin tavoitteiksi mainittiin puolestaan esimerkiksi itsensä brändääminen, työssä kehittyminen sekä oman osaamisen kasvattaminen. Tavoitteiden asettamisessa tuli selvästi esiin myös haastateltavien yksilölliset erot: osalle tavoitteiden asettaminen oli päivänselvää ja niistä kerrottiin luontevasti, muutamalle omien tavoitteiden kuvaaminen taas oli haastavampaa. Yksi haastateltavista ei esimerkiksi kokenut tarvitsevansa tavoitteita, jos koki olevansa inspiroitunut:

”En tarvitse tavoitteita jos olen tosi inspiroitunut. En motivoidu tavoitteista, vaan jos jokin asia itsessään motivoi.” – H8

Yksi haastateltavista mainitsi tavoitteiden asettaminen olevan itselleen tuttua ja hän totesi asettaneensa jo pidemmän aikaa itselleen tavoitteita:

”Tietysti. Koko ajan ollut pidemmän aikavälin tavoitteita (esim. halusin juristiksi, hain oikikseen, haluan olla ip-juristi) ja mietin systemaattisesti, mitä pitää tehdä siinä matkalla että mitä pitää tehdä päästäkseni siihen tavoitteeseen.” – H5

Toinen haastateltava puolestaan mainitsi asettavansa tavoitteita, mutta niiden asettamisessa oli haastateltavan mukaan vielä paljon opittavaa. Tavoitteiden asettaminen kuitenkin helpotti omaa työskentelyä huomattavasti:

”Pyrin asettamaan, mutta on paljon opittavaa. On sika tuottavaa, kun onnistuu listaamaan kaikki mielessä olevat tärkeät asiat ja aikatauluttaa ne millon pitää olla tehtynä, heittää osan pois tai lykkää. Kun tollasen tekee, on paljon helpompaa toteuttaa se ja asettaa järjestykseen. Varmistaa sen, että kaikkein tärkeimmät tulee tehdyksi.” – H4

Haastateltavat myös kokivat erilaiset asiat tavoiteltavan arvoiseksi: yksi haastateltava tavoitteli tasaista palkannousua, kun taas neljä haastateltavaa mainitsi, ettei koe palkkaa tai ylennystä tavoiteltavaksi asiaksi, vaan omat tavoitteet liittyivät enemmänkin itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Yksi haastateltava mainitsikin asettavansa itselleen osaamistavoitteita:

”Saatan asettaa jonkun osaamistavoitteen itselleni, että hankin jonkin tiiminjohtamiskokemusta ja yritän saada itselle projekteja jossa pääsen tekemään siitä. Liittyy puolivuosi- tai vuositasolla.” – H3

Moni haastateltava kuvasi omien tavoitteiden olevan enemmänkin laadullisia kuin numeerisia:

”Tavoitteet enemmänkin hetkiä ja tunteita. [...] Paljon merkitsee että joku sanoo kiitos, hyvin tehty, vau mikä idea. Niissä pienissä hetkissä elää joku sellainen mitä näen tavoiteltavana.” – H2

7.3.1.2 Itsensä tarkkailu

Aiemman tutkimuksen mukaan itsensä tarkkailuun kuuluu systemaattinen tiedonkeruu omasta käyttäytymisestä ja omaan käyttäytymisen havainnointia (Neck & Houghton, 2006), mutta kirjallisuus ei anna sen tarkempaa yleistävää kuvausta siitä, mitä itsensä tarkkailu käytännössä on. Niinpä itsensä tarkkailua pyrittiin selvittämään tässä yhteydessä kysymällä haastateltavilta arvioivatko he omaa työsuoritustaan kesken tai jälkeen tehtävän, miten he arvioivat itseään sekä kokevatko he selviytyvänsä omista töistään niin ammatillisesti kuin oman jaksamisensa kannalta.

Lähes kaikki haastateltavat (7 haastateltavaa) kertoivat arvioivansa aktiivisesti omaa suoriutumistaan kesken tai jälkeen työtehtävän. Kaksi haastatelluista totesi, etteivät he ehdi ”pysähtymään miettimään asiaa” aktiivisesti, kun taas viisi haastateltavaa totesi harjoittavansa itsearviointia jatkuvasti. Vastatessaan kysymykseen haastateltavat monesti pysähtyivät pohtimaan mikä omassa suoriutumisessa oli mennyt hyvin, ja toisaalta mikä olisi voinut mennä vielä paremmin. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta itsearviointi ei ollut kirjallista, vaan enemmänkin mielessä käytävää keskustelua. Kenelläkään haastateltavalla ei ollut käytössä mitään vakiintuneita prosesseja itsearviointiin, vaan arviointi tapahtui enemmänkin jokaisen haastateltavan omasta taipumuksesta ja tottumuksesta. Yksi haastateltava mainitsi tekevänsä itsearviointia etenkin esiintymisten yhteydessä:

”En mitenkään kirjallisesti, mutta reflektoin paljon siinä hetkessä ennen preseä miten olen valmistautunut, missä tulen onnistumaan. Kesken arvioin omaa suoriutumista, ja lopuksi vielä missä onnistuin ja missä en.” – H8

Haastateltavien vastauksissa itsearviointi liittyi useimmiten yksittäisiin työtehtäviin tai projekteihin:

”[...] projektien jälkeen ja välissä reflektoin ja luen vaikka mailini että mitä oikein sanoin, olisiko ollut jokin muu tapa.” – H9

Yksi haastateltava kuitenkin mainitsi myös tekevänsä arviointia pidemmällä aikavälillä, ja myös suhteessa muihin ihmisiin:

”Saatan arvioda itseäni suhteessa muihin. En päivittäin suhteessa itseeni, mutta jossain kohtaa katsoo taakse ja katsoo miten mennyt, olenko kehittynyt, onko tapahtunut itsensä johtamista siihen suuntaan mitä haluan.” – H2

Kolme haastateltavaa toi itsearvioinnin esiin epäonnistumisten kautta ja totesi arvoivansa omaa suoriutumistaan etenkin epäonnistumisten yhteydessä.

”Negatiivisista jutuista parjaan itseäni mutta onnistumisista ei muista tai osaa kehua itseään.” – H6

Haastateltavilta kysyttiin myös kokemuksia omasta jaksamisesta ja selviytymisestä omassa työssä. Kaikki haastattelut mainitsivat, että työ oli ajoittain haastavaa tai kuluttavaa ja se aiheutti haasteita omalle jaksamiselle, mutta jokainen koki kuitenkin selviytyvänsä työstään pääsääntöisesti hyvin ja työn rankkuus oli enemmänkin väliaikaista. Yksi haastateltava mainitsi työn olevan kuluttavaa, koska tehtävää on koko ajan niin paljon ja oli hyväksyttävä se, ettei ole aikaa erinomaisuuteen:

”Se on myös tosi kuluttavaa, kun on koko ajan niin monta rautaa tulella koko ajan. [...] En voi keskittyä mihinkään sillä intensiteetillä ja niin täydellisesti kun itse tahdon. pitää koko ajan hyväksyä ja elää sen kanssa että hyvä on riittävä, kun ei ole aikaa ja mahdollisuuksia erinomaisuuteen. Mutta olen niinku yrittänyt hyväksyä sitä tosiasiaa. [...] tilanne on mitä on.” – H7

Toinen haastateltava korosti myös sitä, että joskus työt pitää saada tehtyä mieluummin nopeammin kuin optimaalisesti:

”Oon huomannut, että olis pitänyt ajatella ”done is better than perfect”, pitää vaan saada aikaan nopeesti kuin optimaalisesti. Parempi nopeesti ihan ok, kun perfect pidemmän ajan päästä jolloin siitä ei enää mitään hyötyä.” – H4

Kolmas haastateltava korosti etenkin henkisten paineiden verottavan omaa jaksamista:

”Vaikeampia ja välillä helpompia jaksoja jaksamisen kannalta, henkiset paineet on pahoja. Ei haittaa vaikka on paljon tehtävää kun voi tunnit pitää vapaana myöhemmin, mutta kun on vaikeita asioita pohdittavana, niin se on paljon vaikeampaa eikä meinaa oikein jaksaa. Jos on liian suuret odotukset asettanut itselle tai tullut jostain muualta että nyt pitää onnistua, tai jos on ihan helvetin paljon töitä ja välillä tehnyt joka päivä 12 tuntia töitä tai viikonloput tehny pari viikonloppua putkeen niin kyllä se syö voimia niin paljon kun ei ole ollut aikaa omalle vapaa-ajalle ja ehtinyt palautua. Se on selviytymisen kannalta vaikeaa.” – H3

Omasta jaksamisesta pidettiin kuitenkin myös aktiivisesti huolta. Esimerkiksi riittävä uni ja liikunta mainittiin hyviksi keinoiksi pitää huolta omasta jaksamisesta:

”Välillä tulee kovia rutistuksia, mutta niistä pitää sitten palautua. Tässä olen kuitenkin oppinut selvästi paljon vuosien mittaan. Urheilusta saan tosi paljon virtaa, 3-6 kertaa viikossa, se on tosi tärkeä. Uni on myös tosi tärkeä, nukun vähintään 7 tuntia yössä.” – H4

Yksi haastateltava myös mainitsi priorisoivansa oman jaksamisen etenkin, kun oli nähnyt ympärillä muiden kärsineen terveydellisiä haittoja:

”Jaksamisen kannalta aika hyvin, kun näkee että muilla on terveydelle haittoja siitä työstä, niin priorisoin oman jaksamisen sen paljon tekemisen edelle.” – H8

7.3.1.3 Itsensä ohjaaminen

Itsensä ohjaamista selvitettiin kysymällä miten haastateltavat organisoivat ja aikatauluttivat omaa työtään, mitä apukeinoja ja työkaluja he käyttivät työnsä organisointiin ja aikataulutukseen, miten he tauottivat työtään sekä miten he rauhoittivat itseään kiireisessä tai stressaavassa tilanteessa.

Oman työn organisoinnista ja aikataulutuksesta kysyttäessä esiin nousi etenkin palaverit ja deadlinet aikatauluja määräävänä tekijänä. Palaverit ja deadlinet määrittivätkin suurimman osan haastateltavien aikatauluja ja viikko hahmottui monesti ulkopuolelta annettujen aikataulujen ympärille. Neljä haastateltavaa mainitsi työn piirteikseen myös sen, että päiviin sisältyi paljon kiireellisiä muualta tulleita tehtäviä:

”Iso osa buukattuna etukäteen, puolet päivästä palavereissa tai kokouksissa, siihen väliin jotain ad hoc-tavaraa. Ei siinä jää hirveesti aikaa oman asian edistämiseksi. Tollaisia ne päivät yleensä on.” – H4

Kahdeksan yhdeksästä haastateltavasta organisoivat ja aikatauluttivat omaa työtään aktiivisesti esimerkiksi päivä- tai viikkokohtaisten to do -listojen avulla tai tekemällä työkalenteriin omia merkintöjä:

”Oman työn organisoinnin pääpiirre on se, että kirjaan mahdollisimman paljon erilaisia asioita ylös, joko kalenteriin tai to do-listoihin. [...] jos tulee jotain mieleen, niin se ei unohdu.” – H1

”Joka päivälle to do -lista, missä on kaikki sen päivän asiat ja viikkotasolla ne mitä pitää tehdä. Listaan myös tosi pienet asiat, jotta voin rastia sen yli ja siirtyä seuraavaan. se auttaa keskittymään yhteen asiaan kerrallaan.” – H5

”Joka päivä käytän to do -listaa, teen sen joka viikko ja merkkeään yli mitä on tehty. Viikon alussa käyn läpi onko jotain jäänyt ja miksi on jäänyt.” – H8

Oman työn organisoinnissa nousi olennaisesti esiin myös työtehtävien priorisointi.

Kuten yksi haastateltava totesi, kaikkea ei vain ehdi tekemään:

”Pitää priorisoida omaa työtä aika paljon, en pysty kaikkea tekemään. Pitää palauttaa mitkä on omat prioriteetit. On oma työkalu siihen, että asetetaan omat pidemmän ja lyhyemmän aikavälin prioriteetit, ja niitä pitää miettiä silloin kun tulee erilaisia työpyyntöjä” – H7

Toinen haastateltava myös korosti, että on tärkeää miettiä, mitkä asiat eivät ole niin tärkeitä:

”Helpottaa myös, jos miettii mitkä ei oo niin tärkeitä asioita ja missä voi joustaa. Mistä ”voi antaa pallon tippua”, niin sanotusti. Oon miettinyt, että tota pitäis osata hyödyntää enemmän.” – H4

Kaksi haastateltavaa korosti myös miettivänsä jokaisen työpäivän aluksi mikä on tärkeintä mitä sinä päivänä pitää saada aikaiseksi:

”Joka päivä mietin mitä jäi eilen tekemättä, mikä on kaikista tärkeintä tänään ja kaipaa ensimmäisenä selvitystä-” – H6

Kysyttäessä työn organisoinnin ja aikataulutuksen apukeinoja ja työkaluja, oli kalenteri selvästi suosituin työkalu, sillä se tuli esiin jokaisen haastateltavan vastauksissa. Seitsemän haastateltavaa käytti lisäksi aktiivisesti to do -listoja, joko paperista tai sähköistä, yksi haastateltava puolestaan sanoi hyödyntävänsä mentaalista to do -listaa.

”To do -ohjelma, sähköinen kalenteri, jossa duunijutut, evernoteen tai google driveen pointteja jostain asiasta ja yritän jäsentää asioita kirjoittamalla niistä.” – H3

Kuusi haastateltavaa teki lisäksi omia muistiinpanoja joko vihkoon tai sähköiseen muistiinpano-ohjelmaan. Kolme näistä haastateltavista mainitsi kirjoittamisen hyväksi keinoksi jäsentää omia ajatuksia ja yksi haastateltavista toi esiin myös piirtämisen:

”Olen piirtäjä, kun ajattelen tai teen, liimaan seinälle isoja fläppitauluja ja piirrän ja kirjoitan asioita. Olen visuaalinen, jos piirrän tai kirjoitan isolla pensselillä, jää enemmän mieleen, pystyn olemaan luovempi siinä tilassa.” – H2

Työn ohjaamista selvitettiin myös työn tauotuksen näkökulmasta, mutta vastauksissa nousi selvästi esiin ainoastaan lounastauko, joka koettiin olennaiseksi ja kriittiseksi tauoksi kesken päivää. Kaikki haastateltavat mainitsivat lounastauon olevan erittäin tärkeä tauko omassa työpäivässä, ja lounastauon aikana mieluusti poistuttiin työpaikalta.

”Lounas on tärkeä tauko, en vie ikinä eväitä. Lounastauko on henkireikä päästä pois työpisteeltä.” – H9

”Lounaasta pidän kiinni ja se että lähtee pois toimistolta on tosi tärkeää. Se vaan että lähtee pois sieltä.” – H8

Suurin osa haastateltavista ei pitänyt muita taukoja säännöllisesti, sillä moni sanoi tekevänsä mieluummin tehokkaasti töitä ja lähtevänsä sitten aikaisemmin kotiin. Tauot kuitenkin nähtiin tavoiteltaviksi asioiksi, joita olisi hyvä olla omassa työpäivässä enemmän:

”En oikein muita taukoja pidä, käyn vessassa tai haen teetä, en jää oikein mihinkään jutustelemaan. Olis kyllä ihan hyvä luoda sellaista taukokäytäntöä, se olis itestä kiinni. Haluu tehdä niitä töitä intensiivisesti ja tehokkaasti jotta pääsee lähtemään kotiin.” – H7

Tauoista puhuttaessa kaksi haastateltavaa toi myös esiin työtehtävän vaihtamisen tai työskentelypaikan vaihtamisen, mikä helpotti omaa työskentelyä:

”Pidän taukoja tarpeen mukaan, jos oon jumissa jossain, teen jotain muuta välillä ja vaihdan tehtävää. [...] jos huono päivä niin lähden pois jos en saa mitään tehtyä. Joko vaihtaa tehtävää tai paikkaa missä tekee, niin auttaa siihen että pystyy virkistämään mieltään.” – H3

”Käy ulkona kävelemässä talon ympäri, vaihtaa työntekopaikkaa, lähtee muuhun sijaintiin. Jos en voi keskittyä, niin teen jonkin muutoksen ennaltaehkäisevästi jotta en menetä keskittymistä.” – H1

Haastateltavilta kysyttiin, miten he rauhoittavat itseään kiireisessä tai stressaavassa tilanteessa. Vastaukset olivat hyvin yksilöllisiä, mutta yhtenevinä tekijöinä nousi esiin muille puhuminen, liikunta tai fyysinen paikanvaihto. Neljä haastateltavaa toi esiin muille puhumisen rauhoittavana tekijänä. Esimerkiksi työkavereiden tai oman puolison kanssa keskustelu ja omien ajatusten jakaminen auttoivat rauhoittamaan ja selkiyttämään mieltä:

”Jos on ihan siinä hetkessä, niin keskustelemalla muiden kanssa ja selkiyttämällä omia ajatuksia. Ei jää yksin ajatusten kanssa.” – H9

”Stressaavissa tilanteissa muille puhuminen, että voi muille puhua ja jakaa omia tunteita on tärkeää.” – H5

Kolme haastateltavaa toi liikunnan esiin rauhoittavana tekijänä:

”Jos on tosi stressaantunut, on tärkeä ottaa omaa aikaa ja mennä joogatunnille vaikka. Yleensä urheilu vaikuttaa niin, että uskoo itseensä 200%. Etenkin jos sitä ennen ollut epäusko, menee sporttaamaan, ja sit on niin että ”I can do this”.” – H5

Kolme haastateltavaa mainitsi, että myös fyysinen paikanvaihto auttoi:

”Jotenkin se kotiin tuleminen resatoi sen. Tuon työt kotiin kun olen tosi innoissani, mutta kun on stressiä ja lähtee vaan pois sieltä, niin se helpottaa tosi paljon.” – H8

Paikanvaihdon lisäksi yksi haastateltavista mainitsi myös rauhoittavan musiikin ja rauhallisen hengittämisen helpottavan:

”Vaihdan paikkaa, ahdistaa olla työpisteellä jos ihmiset menee takaa ohi, tulee epävarma olo enkä halua että kukaan kommentoi ja menen omaan nurkkaan. Se rauhoittaa ja laitan rauhoittavaa musaa soimaan, yrittää hengittää syvään jos tulee sydämentykytyksiä.” – H3

Stressaaviksi tilanteiksi nostettiin esimerkiksi esiintyminen. Kaksi haastateltavaa toi esiintymistilanteet esiin ja toinen haastateltavista kertoi rauhoittavansa itseään puhumalla itselleen:

”Puhetilanteissa alkaa jännittää kun ei ole alkanut, syke nousee. Kun tilanne raukeaa ja se alkaa, jännitys laskee. Kuullut työkavereilta, että kun pidän puhetta niin mua on miellyttävä kuunnella. Siitä palautteesta on saanut varmuutta. ”Kyllä asiat hoituu hyvin päin”, ”Hyppään syvään päähän ja alan tehdä sitä, kyllä löydät tiesi miten hoituu parhaiten”. Käy sellainen ajatus ”että tiedän mistä puhun”, se raukaisee jännityksen, kun sanon itselleni näin.” – H2

Kaksi haastateltavaa mainitsi myös kirjoittamisen auttavan purkamaan omia ajatuksia:

”Kirjaan kaiken ylös, teen yksi kerrallaan, teen todella pieniä asioita, esim. ”tulosta”.” – H1

”Rauhoittaa paperille kirjoittaminen tai piirtäminen. On tilanteita, joissa olen tullut seinään ratkaisun keksimisessä, auttaa että otan hetken ja alan piirtämään visuaalisesti ja ajatukset rauhoittuu ja pääsen purkamaan omat ajatukset paperille, ja alan järjestellä palikoita paperilla uudella tavalla.” – H2

7.3.1.4 Itsensä rankaiseminen

Itsensä rankaiseminen jakoi selvästi haastateltavia. Kukaan haastateltavista ei käyttänyt itsensä rankaisua aktiivisesti eikä siihen ollut mitään vakiintuneita toimintatapoja. Sen sijaan seitsemän yhdeksästä haastateltavasta totesi rankaisun olevan enemmänkin häpeää, huonoa omatuntoa, nihkeää oloa ja henkistä ajatuksenjuoksua omasta epäonnistumisesta eikä sitä välttämättä kuvattu suoraan itsensä rankaisemiseksi. Haastateltavat myös korostivat sitä, että epäonnistuminen on myös inhimillistä ja epäonnistumisessa vellomisen sijaan on hyödyllisempää keskittyä positiivisiin puoliin:

”Poden huonoa omaatuntoa, jos olen ollut tehoton tai huono työntekijä. Jos olen tehnyt huonosti, niin totta kai harmittaa ja tulee itselle tylsä fiilis. Mutta pitää olla inhimillinen, että aina ei voi onnistua. Epäonnistumisen kokemus on itsessään jo niin lannistava,

että se riittää. En usko että siinä epäonnistumisessa vellominen mitenkään auttaa, vaan keskityn niihin positiivisiin puoliin.” – H8

Etenkin jos haastateltava oli kokenut tehneensä parhaansa työtehtävän eteen, ei itsensä rankaisua koettu toimivaksi:

”Jos tiedän, että en oo nähnyt tarpeeksi vaivaa jonkun työn eteen, olen itselleni vihainen, jos tiedän että olen antanut kaikkeni ja yrittänyt parhaani ja se menee pieleen, en voi sille mitään ja otan sen oppimiskokemuksena.” – H5

Loput kaksi haastateltavaa puolestaan totesi, ettei rankaise itseään lainkaan:

”En rankaise, johtuukohan siitä että ajatukset vaihtuu kun lähden töistä. On terve suhde työelämään, ei työt tekemällä lopu. Ajattelen että ”huomenna on uusi päivä ja aina voit jatkaa siitä mitä teit”. – H2

”En usko itseni rankaisemiseen, se että tiedän että ryysin harmittaa jo itsessään. Yritän ajatella että mitä voin ottaa tästä opiksi.” – H4

7.3.1.5 Itsensä palkitseminen

Suurin osa haastateltavista (7 haastateltavaa) kertoi palkitsevansa itseään onnistuneesta työsuoriutumisesta. Palkitsemistavat olivat hyvin monimuotoisia: yksi haastateltava kertoi vievänsä itsensä oluelle tai sanovansa ääneen, kun jokin asia oli mennyt hyvin, toinen haastateltava puolestaan palkitsi itseään tietyn välein saavutuksista arvokkaalla laukulla, joka muistutti onnistumisista.

” [...] siitä lähtien kun sain ensimmäisen kokopäiväisen työpaikan, palkitsen itseäni tietyin välein arvokkaalla laukulla, olen halunnut ostaa jotain pysyvää joka muistuttaa elämän virstanpylväistä, olipa eka työpaikka, palkankorotus, ylennys tms. Olen halunnut juhlistaa pysyvällä asialla, ja kun näen sen tai otan mukaan, se tuo hyvän fiilisen historiasta että olen onnistunut asioissa.” – H2

Kaksi haastateltavaa kertoi itsensä palkitsemisen olevan enemmänkin hyvä fiilis, kahdelle palkinto oli viikonlopun vietto mukavasti ja kolme haastateltavaa palkitsi itseään lomamatkoilla pitkän työrupeaman päätteeksi.

”Nukun pitkään seuraavana aamuna. Palkitsen matkoilla, että voin ottaa vapaa-aikaa. Enkä silloin mieti mitään ja murehdi mistään, se on paras palkinto hyvin tehdystä työstä.” – H9

Vain muutama haastateltavista asetti itselleen etukäteen palkintoja motivoidakseen itseään työhön. Kuusi haastateltavaa totesi, ettei aseta etukäteen palkintoja tai ole edes välttämättä miettinyt, että voisi toimia niin. Kysymys koettiinkin monen haastateltavan kohdalla yllättäväksi, eikä haastateltavat muistaneet toimineensa ainakaan tietoisesti niin. Kaksi haastateltavaa kuitenkin mainitsi käyttävänsä lomamatkoja motivaattoreina, ja kaksi haastateltavaa näki myös viikonloput motivoivina palkintoina.

”Ollaan mietitty et viikonloppuna kiva lähteä jonnekin ja pitää tehdä työt etukäteen jotta se on mahdollista. Antaa aikaa itselle sen jälkeen, minkä suunnittelee etukäteen. ”Kun saan tän tehtyä niin teen jotain mikä itsestä kivaa”, menee uimaan tai jotenkin muuten hemmottelee itseään.” – H3

7.3.2 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Luonnolliset palkitsemisstrategiat tarkoittavat työtehtävän nautinnollisiin puoliin keskittymistä ja sisäisten palkintojen löytämistä omasta työstä (Ricketts et al., 2012). Luonnollisten palkitsemisstrategioiden käyttöä selvitettiin kysymällä haastateltavien motivaatiota omaa työtä kohtaan, mitä asioita he kokivat positiiviseksi omassa työssään tai työtehtävissään ja miten he motivoivat itsensä haastavaan työtehtävään.

Luonnolliset palkitsemisstrategiat nousivat vahvoina esiin, etenkin sisäisen motivaation osalta. Kaikki haastateltavat olivat motivoituneita työhönsä, lisätarkennuksena kaksi haastateltavaa mainitsi olevansa kohtalaisen motivoituneita ja kaksi haastateltavaa puolestaan totesi olevansa haastatteluhetkellä todella motivoituneita omasta työstään. Keskittyminen työtehtävän palkitseviin puoliin oli selvästi hahmotettavissa: haastateltavat sekä motivoivat että kannustivat itseään suorittamaan haastavia työtehtäviä esimerkiksi itsensä kehittämisellä, uuden oppimisella sekä työstä koetulla vapaudella ja vastuulla. Yhteneviä motivaatiotekijöitä haastateltavien töissä oli etenkin itsensä kehittäminen ja uuden

oppiminen (6 haastateltavaa), työyhteisö (4 haastateltavaa), työstä koettu vapaus ja vastuu (3 haastateltavaa) sekä raha (3 haastateltavaa).

Itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen tuotiin lähes aina ensimmäiseksi esiin ja niiden tärkeyttä korostettiin.

”Olen supermotivoitunut tekemään omaa työtä, etenkin kun huomaa miten paljon oppii uutta joka viikko ja kehityskäyrä on suoraan ylöspäin. Mahtavaa herätä joka päivä, että mitäköhän tänään taas opin. Se substanssi kiinnostaa niin paljon.” – H5

”Älyllisesti haastavat tehtävät ja uuden oppiminen motivoi.” – H8

Työyhteisö nähtiin myös tärkeänä motivaatiotekijänä. Mukavat ja osaavat työkaverit ja hyvä työilmapiiri motivoivat:

”Mukavat ja osaavat työkaverit. Hyvä työilmapiiri, niin että on kiva aamulla herätä ja mennä töihin. Työkulttuuri on hyvä, kaikki kondiksessa, on hyviä ystäviä töissä.” – H7

Kaksi haastateltavaa korosti myös hyvän esimiehen tärkeyttä:

”Nyt motivoi oma uusi pomo ja kuinka laaja-alaisesti se tietää asioista, motivoi se että yläpuolella on tosi osaava ihminen jolta voi oppia ja haluan nähdä kuinka hänen ajatusmaailma toimii.” – H2

Kolme haastateltavaa toi esiin myös rahan. Kaksi haastateltavaa totesi, että rahalliset palkkiot motivoivat työssä, kolmas haastateltava täsmensi, että raha motivoi tiettyyn pisteeseen saakka ja kompensaation pitää vastata työmäärää, mutta itsessään raha ei motivoi:

”Raha ei motivoi, tiettyyn pisteeseen saakka kun tekee pitkää päivää ja on rankkaa, pitää saada joku kompensaatio. Mutta ne bonarit tai että palkka nousee koko ajan ei ole se tärkein. Mutta totta kai palkan pitää seurata sitä, mutta ei ole syy työlle.” – H5

Vapaus ja vastuu nousivat esiin kolmen haastateltavan kohdalla. Se, että saa itse vaikuttaa siihen mitä tekee ja omasta työstään vastuussa oleminen motivoi:

”[...] että pääsen itse vaikuttamaan että miten ja mitä asioita tehdään.” – H3

”Uteliaisuus ja se, että saan olla itse vastuussa omasta työstäni ja sen suunnittelusta. Työssäni on aina jotakin uutta. Ja voin nopeasti toteuttaa kiinnostukseni nopeasti. Olen aika unelmatyössäni.” – H9

Edellä läpikäytyjen tekijöiden lisäksi haastatteluissa mainittiin haastavat työtehtävät (2 haastateltavaa), oman työpaikan tai -tehtävän edelläkäviisyys (2 haastateltavaa), mahdollisuus vaikuttaa omalla työllä isompiin asioihin (2 haastateltavaa), se että työ mahdollistaa vapaa-ajan asioita taloudellisesti (2 haastateltavaa), joustavat työolot, esiintyminen sekä nykyisen työkokemuksen hyödyntäminen tulevaisuudessa.

Motivoivien tekijöiden lisäksi haastateltavilta kysyttiin, mitä tekijöitä he kokivat positiivisiksi omassa työssään tai työtehtävissään. Yhtenevänä tekijänä (4 haastateltavaa) nousi esiin vapaus ja vastuu, eli valta vaikuttaa omaan työntekoon. Yksi haastateltavista kokikin vapauden ja vastuun olevan motivoivin asia ja suurin etu omassa työssä:

”Vapaus ja vastuu by far motivoivin juttu ja suurin etu. Saa itse vaikuttaa mitä tekee ja miten tekee, tosi paljon vapautta ja vastuuta sen suhteen. Arvostan tosi paljon että voi omia aikatauluja pyörittää tosi vapaasti, kunhan hommat tulee tehdyksi. Ei lounaskortti tai joku muu sellanen paljon paina tollaisen rinnalla.” – H4

Toinen yhtenevä tekijä oli viiden haastateltavan vastauksissa oman työnantajan toimialan kokeminen hienoksi tai merkittäväksi. Haastateltavat kokivat, että oli hienoa olla mukana jossakin uudessa, isossa tai muutoin merkittävässä työssä.

”Teen töitä uuden ilmiön parissa. Tosi erilaisia asiakkaita. Pääsee kiinni alan tapahtumiin. Kun on kasvuyrityksessä, asiakkaat pitää mielenkiintoisena ja se tuo mahdollisuuksia. On se kiva olla paikassa mikä kasvaa ja millä menee hyvin.” – H6

”Onko tämä välttämättä se ala mikä kiinnostaa, mut ala on niin tulevaisuuden ala kun liittyy teknologiaan ja voi mullistaa arjen, se on positiivinen asia, olen kääntänyt sen sellaiseksi ja olen hienolla alalla kun vaikuttaa arkeen.” – H2

Lisäksi vastauksissa mainittiin yksittäisinä tekijöinä omien vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden hyödyntäminen, hyvä työilmapiiri ja työkaverit, työpaikan sijainti, oppiminen sekä yhteisön tarjoamat edut, kuten liikuntamahdollisuudet.

Itsensä motivoinnista haastavaan työtehtävään keskusteltaessa viisi haastateltavaa mainitsi itsensä kehittämisen ja uuden oppimisen kaikista motivoivammaksi.

Haastateltavat siis motivoivat itseään sillä, että haastava tilanne oli mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä:

”Suurin motivaattori on se että opin itse. Tunnistan, että jokaisessa työtehtävässä mitä rupee tekemään, on jotain mistä voin itse oppia, ja kehityn siinä työntekijänä ja omassa ammatissani aina jollain tavalla. Se motivoi eniten.” – H2

Tämän lisäksi esiin nousi myös muita yksittäisiä tekijöitä. Yksi haastateltava kertoi esimerkiksi motivoivansa itseään työnsä merkityksellisyydellä:

”Olen sitoutunut organisaatioon, puhun merkityspolun itselleni taaksepäin: miten oma roolini ja tehtävä liittyy isoon kuvaan ja tavoitteeseen, miksi omaa työtehtävää tarvitaan.” – H1

Toinen haastateltava mainitsi itsensä johtamisen ja valinnanvapauden olevan hyviä motivaattoreita:

”Saa aikalailla itse valita mitä tekee ja johtaa sitä, se motivoi tosi paljon et saa itse valita ja vaikuttaa.” – H4

Kolme haastateltavaa toi esiin myös näyttämishalun muille tai itselleen. Uuden asian tai haastavan tehtävän suorittaminen toi itselle hyvän fiiliksen ja itseluottamusta sekä tunteen itsensä ylittämisestä:

”Niin, että voin oppia tästä jotain uutta. Tai voin näyttää jollekin tai itselle, että pystyn tähän. Todistan itselleni ja on kivaa oppia uutta, pystyy näyttämään, että voin oppia uuden jutun. Mikään ei ole mahdotonta, kaiken voi oppia.” – H9

”Saan tyytyväisyyden tunteen, että osasin tai pystyin johonkin, jota en aluksi uskonut tekeväni. Hyvä suhde entisen pomon kanssa, jonka kanssa puhuttiin tästä. Pomo heitti tilanteisiin jota en välttämättä osannut, mutta kyllä uin kun heitetään ja opin siitä. Piti vaikka soittaa

asiakkaalle ja kun otat asian hoitaaksesi, puhelun jälkeen sikahyvä fiilis että a) uskalsin b) onnistuin ja c) sain muun päivän parannettua, kun ylitin itseni.” – H2

Kolme haastateltavaa käytti motivaationa vaikean tai haastavan tehtävän äärellä myös itseluottamusta sekä uskoa omiin kykyihin. Kun aina ennenkin on selviytynyt, niin se oli nytkin mahdollista, eikä tilanne tulisi jatkumaan ikuisesti:

”Jos on ollut rankka pätkä ja on väsynyt, ja pitää jaksaa, niin sit pitää motivoida vähän. Sitten auttaa jaksamaan se tieto siitä, ettei se rankka hetki jatku loputtomiin vaan se on jakso ja jossain kohtaa helpottaa. Aina jaksaa jollain tavalla.” – H5

”Tiedän, ettei ole sellaista tilannetta mistä ei jotenkin selviäisi.” – H6

”Olen aina ennenkin selviytynyt, selviydyn jatkossakin.” – H9

7.3.3 Rakentavien ajatusmallien strategiat

Rakentavien ajatusmallien strategioihin sisältyy kolme alaluokkaa: onnistuneen suoriutumisen visualisointi, itselleen puhuminen sekä omien uskomusten ja oletusten arviointi (Neck & Houghton, 2006). Näitä kolmea alaluokkaa selvitettiin kysymällä miten haastateltavat käyttävät mielikuvaharjoitteita apuna työssään (tai käyttävätkö lainkaan), puhuvatko haastateltavat itselleen joko ääneen tai päälle sisällä tehdessään töitä sekä pohtivatko he koskaan omaa ajatteluaan ja uskomuksiaan kriittisesti.

7.3.3.1 Onnistuneen suoriutumisen visualisointi

Mielikuvaharjoitteiden käyttö nousi esiin jokaisella haastateltavalla jollakin tavalla. Muutama haastateltava vastasi ensin kieltävästi, mutta hetken pohdittuaan esitti kuitenkin esimerkkejä tilanteista, joissa oli käyttänyt mielikuvaharjoittelua apuna. Kukaan haastateltavista ei tehnyt mielikuvaharjoittelua systemaattisesti, vaan visualisointia käytettiin enemmänkin tapauskohtaisesti tai silloin tällöin. Yleisimpänä tilanteena mielikuvaharjoittelun käytölle mainittiin esiintyminen, ja neljä haastateltavaa kertoikin kuvittelevansa etukäteen esiintymistilanteen:

”Jos täytyy esiintyä niin mietin etukäteen miten esitän tämän, jotta se menee läpi ihmisille, ja miettii että on selkeäsanainen ja varma ja rauhallinen ja miettii miten sen esittää.” – H3

Toinen yhtenevä tekijä kolmen haastateltavan kohdalla oli pahimman miettiminen etukäteen. Haastateltava siis kuvitteli etukäteen mikä olisi pahinta mitä voisi tapahtua, ja sen visualisointi monesti auttoi jatkamaan eteenpäin:

”Joskus mietin mikä on worst case scenario, yleensä se ei ole kovin vakavaa ja se auttaa jatkamaan.” – H7

”Mentaalisesti ja tietoisesti tsemppaan mielessä, jos tulee sellainen olo, että alkaa stressitasot nousta, puhuu itselleen pään sisällä, että nyt ihan rauhassa, mitä pahinta mitä voi tapahtua, olet terve, siellä on ihmiset vastassa, saat palautetta ihmisiltä.” – H5

Kolme haastateltavaa mainitsi myös kuvittelevansa etukäteen tulevaisuutta tai omaa fiilistä tulevaisuudessa, kun jokin työtehtävä oli saatu päätökseen:

”On tosi palkitsevaa kun on antanut kaikkensa ja tiedät sen, ja se fiilis kun saat kaiken valmiiksi ja eteenpäin, pelkästään se fiilis on palkitsevaa. kuvittelen etukäteen sen fiiliksen, ja sen voimalla jaksaa pidempiäkin rutistuksia.” – H5

”Kuvittelen tilanteita pidemmälle, miten asiat ovat tulevaisuudessa, visioita tulevaisuudesta.” – H1

7.3.3.2 Itselleen puhuminen

Itselleen puhumisesta keskusteltaessa moni haastateltava koki, että itselleen puhuminen on suurimmaksi osaksi tiedostamatonta. Hetken pohdinnan jälkeen suurin osa haastateltavista (7 haastateltavaa) kertoi puhuvansa itselleen jollakin tavalla, vaikka moni myös mainitsikin, ettei aina tiedosta tekevänsä sitä. Kaksi haastateltavista koki, ettei puhu lainkaan itselleen pään sisällä tai ääneen. Yksi haastateltava totesikin itselleen puhumisen olevan monesti huomaamatonta toimintaa, johon ei tule itse kiinnitettyä huomiota:

”Sanoisin että en, mutta voi olla huomaamatonta mihin en kiinnitä itse huomiota. Työpäivä on niin paljon ajattelua ja kyllä sinne väliin

mahtuu kaikenlaista, tulee hetkellistä ”tuo on paska idea, alotetaanpa alusta” tai ”mitäköhän olen eilen ajatellut”. Mutta en käy keskustelua vaan enemmän arviointia tai yksittäisiä ajatuksia.” – H2

Itselleen puhuttiin eri tavoin: esimerkiksi kaksi haastateltavaa monesti kannusti itseään, kun taas kolme haastateltavaa mainitsi puhuvansa itselleen enemmänkin negatiivisessa sävyssä tai purkavansa ärtymystä tai harmitusta ääneen. Itselle annettiin myös ohjeita, tai pohdittiin omia sanomisia. Kannustavaan sävyyn itselleen puhuminen tapahtui monesti esimerkiksi jännittävän tai haastavan tilanteen edessä:

”Joo, mielessä puhun itselleni. Jos on joku mikä jännittää hirveesti tai tosi epävarma olo niin saatan mennä vessaan ”ja noni [oma nimi], ei ole mitään hätää, menet vaan ja olet reipas”.” – H3

Negatiiviseen sävyyn puhuminen taas oli useimmiten kiroilua tai manailua itseksensä:

”Negatiivisessa näkökulmassa ruoskin itseäni, ”vittu come on” jos on haastava tilanne.” – H1

7.3.3.3 Oman ajattelun ja uskomusten pohtiminen

Oman ajattelun ja uskomusten kyseenalaistaminen ja pohtiminen herätti erilaisia pohdintoja haastateltavien keskuudessa. Vastaukset olivat keskenään hyvin erilaisia ja itse kysymyksenasettelu oli monelle haastateltavalle vaikea, minkä vuoksi osa vastauksista meni aiheen ohitse. Kysymykseen vastatessa moni haastateltava pohti omaa ajatteluaan siltä kannalta, miten muut ihmiset näkevät haastateltavan tai mitä haastateltava ajattelisi itsestään toisen ihmisen roolissa.

Kolme haastateltavaa mainitsi pohtivansa omaa ajatteluaan etenkin haastavien tilanteiden edessä:

”Joo, ehkä nyt varsinkin kun ollut ajatuksia että ei pysty, kun aina uskonut että pystyy kaikkeen. Nyt kun ollut vaikeita työtehtäviä, joita tekee ekaa kertaa. Ja kun ei niin paljon tukea, niin tulee olo ettei osaa yms. Sitten alkaa miettiä, etten ole ainut, on muita samassa tilanteessa ja puhuu siitä niin helpottuu, ja olipa tyhmää ajatella että olin huonompi kuin muut.” – H5

Yksi haastateltavista korosti pohtivansa omaa ajatteluaan tällöin muiden ihmisten kautta:

”Välillä vaipuu itsesääliin ja itsensä solvaamiseen niin miettii jos mun sisko puhuisi tai äiti puhuisi niin mitä se sanois ja miettii jotain kannustavia ajatuksia ja ne tulee mietittyä toisena henkilönä joka puhuis itselle.” – H3

Oman ajattelun lisäksi yksi haastateltavista mainitsi myös kyseenalaistavansa omaa toimintaansa ja pohtivansa olivatko käytetyt toimintatavat itselle sopivia:

”Kyllä joo joskus, välillä kyseenalaistan vaikka jotain tapaa miten presentoin, voisiko joku muu ajatella eri tavalla. Joskus mietin, että vaikka to do -listat on mulle oikea tapa, mutta onko se vai olenko vain ajatellut niin, miten joku muu tekisi tämän.” – H8

7.4 Minäpystyvyys

Minäpystyvyydellä tarkoitetaan yksilön uskoa omiin kyvykkyyksiinsä (Bandura, 1997) ja minäpystyvyys on lähtöisin erilaisista yksilön kokemuksiin liittyvistä lähteistä (Bandura, 1977 & 1997). Minäpystyvyyttä tarkasteltiin haastateltavien suhtautumisella epäonnistumisiin, heidän tavoillaan kannustaa itseään sekä haastateltavien uskolla omiin kykyihinsä.

7.4.1 Reagointi epäonnistumisiin

Epäonnistumiset kohdattiin rakentavasti: niitä ei jääty vatvomaan, vaan haastateltavat käsittelivät tapahtuneen rakentavasti esimerkiksi purkamalla tilanteen ääneen, kirjoittamalla tapahtuneen ylös, urheilemalla tai keskustelemalla muiden kanssa. Vahvimpana yhtenevänä tekijänä kahdeksalla haastateltavalla nousi esiin epäonnistumisen läpikäynti, eli haastateltava kävi joko mielessään, ääneen tai kirjallisesti läpi mitä oli tapahtunut:

”Jos en halua toistaa, niin se pitää käydä läpi. Kun olen tämän kokenut, en halua tähän joutua takaisin. Se on vahva tapa.” – H9

Yksi haastateltava mainitsi purkavansa epäonnistumisen usein verbaalisesti:

”Puran sen eka verbaalisesti, saatan hetkessä sanallisesti sanoa muille ärtymykseni ja pettymykseni, se pitää päästää ulos ja siitä pääsee yli.” – H6

Epäonnistumisen sattuessa ja sitä läpikäydessä pohdittiin myös mistä epäonnistuminen johtui, tai olisiko onnistuminen ollut edes realistista. Kaksi haastateltavaa mainitsi monesti kääntävänsä epäonnistumisen myös mahdollisuudeksi oppia jotakin uutta:

”Kirjaan ylös, millä tavoin voin parantaa, tai olisiko ollut edes vaikka realistista onnistua jossakin kilpailutuksessa. Koen se positiiviseksi, että epäonnistumisessa oppii jotain.” – H8

”Käyn oman pääni sisällä sen ajattelupolun mitä tapahtui ja miksi. Pitää oppia uutta, kääntää oppimistilanteeksi, miten voin toimia ja muuttaa omaa ajattelua.” – H2

Epäonnistumisen sattuessa katse käännettiin myös kohti tulevaa ja haastateltavat pohtivat miten tilanne voidaan välttää jatkossa:

”Ei johda mihinkään, että ruoskii tai haukkuu tai kritisoi itseään, se ei varmasti paranna mitään. Jos tiukka dedis tulossa ja asiat ryssitty, ei auta että tekee siitä kauheen numeron. Pikemminkin katse eteenpäin, miten saadaan tää korjattua, miten tehdään tää eri tavalla että saadaan tää korjattua.” – H4

Yksi haastateltavista mainitsi tekevänsä itselleen toimintasuunnitelman tulevaisuuden varalle, mikä myös helpotti omaa harmitusta:

”Miten mennään eteenpäin, teen itselleni toimintasuunnitelman. Kun seuraavan kerran on tämä tilanne. Suunnitelma rauhoittaa, tilanteessa ei jää harmittamaan liikaa.” – H1

Haastateltavat hakivat helpotusta epäonnistumisen jälkeen myös muilla konkreettisilla keinoilla, kuten urheilemalla, kirjoittamalla tapahtuneen ylös tai keskustelemalla muiden kanssa. Kolme haastateltavaa mainitsikin muille puhumisen olevan hyvä apukeino epäonnistumisen läpikäymiseen:

”Puhuu muille, reflektoi omia ajatuksia ja saa uutta näkemystä ja rakentavaa palautetta, myötätuntoa, niin se auttaa tosi paljon.” – H7

Kaksi haastateltavaa toi myös esiin sen, että epäonnistumiset ovat välttämättömiä ja ne kuuluvat työelämään:

”Kaikki epäonnistuu, se on hyvä tiedostaa, että kaikki superihmisetkin epäonnistuu. On kiva kuunnella muiden kokemuksia siitä.” – H5

7.4.2 Itsensä kannustaminen

Itsensä kannustamisesta keskusteltaessa vastauksia oli hieman vaikea saada, sillä osa haastateltavista koki, että kysymys ja aihe menivät päällekkäin itsensä motivoinnin kanssa. Vastauksien perusteella viisi haastateltavaa kannusti itseään jollakin tapaa, neljä haastateltavaa puolestaan koki, ettei välttämättä niinkään kannusta itseään, tai haastateltava koki olevansa huono kannustamaan itseään:

”Aika huono oon kannustamaan itseäni. Jatkuvasti mietin miksi meni huonosti tai väärin, tuntuu hassulta kannustaa itseään. Ehkä mietin kun valmistaudun tähän hyvin ja teen paljon töitä, se menee hyvin.” – H4

”En kauheasti kannusta itseäni työssä. Vaan menen sinne ja teen mitä pyydetään, ja jos on taas kiinnostava homma niin ei tarvitse tsempata itseäni.” – H8

Ne haastateltavat, jotka kannustivat itseään, käyttivät kannustuksenaan esimerkiksi aikaisempia kokemuksia:

”Ajatus siitä, että on ennenkin selvinnyt ja ollut vaikeita tilanteita. Luotan tulevaisuuteen, ajattelen että asiat menee niin kuin niiden on tarkoitus mennä.” – Avustava juristi, 30

”Nämä ja nämä mennyt hyvin, jatka vaan. Käyn läpi mitkä mennyt hyvin, olen tehnyt tämän aiemminkin.” – H1

Yksi haastateltava myös mainitsi kannustuksensa olevan ehkä tiedostamatonta:

”Heitän itseni epämukavuusalueille tiedostaen sen, kun sitten tietää, että se kehittää. Se itsensä ylittäminen. En ehkä osaa tiedostaa sitä kannustusta, muuten kun että on siistiä ottaa riskejä ja mennä siitä eteenpäin. Ihmiset näkee että susta on siihen.” – H7

7.4.3 Omiin kykyihin uskominen

Kaikki haastateltavat totesivat uskovansa omiin kykyihinsä suoriutua työssään. Osalla usko itseensä oli vahvempi ja se todettiin heti kysymyksen alkuun, kun taas osa totesi tuntemuksen vaihtelevan ajoittain työtilanteiden mukaan. Vastauksissa oli huomattavissa runsaasti yksilöllisiä kokemuksia, mutta niistä oli löydettävissä myös yhteneviä teemoja. Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat kuitenkin luottivat omaan kyvykkyyteensä suoriutua työstään:

”Kyllä pääasiassa uskon joo, joskus tulee tietty sellaisia et on uusissa tilanteissa, kun vastuu kasvaa ja jännittää että miten menee. Pyrkii eteenpäin ja ottaa asioita hoitaakseen. Sillain onnistuu myös ja rohkeasti tarttuu asioihin ja haasteisiin.” – H7

Kolme haastateltavaa toi myös esiin sen, että omiin kykyihinsä uskomisessa on olennaista tehdä parhaansa, eikä aina tarvitse osata kaikkea:

”Ajattelen että olen vaan yksi ihminen ja vaan mä, ei haittaa vaikka ei aina osakaan kaikkea ja aina ei pidäkään ja tekee parhaansa, tiedän että teen kuitenkin usein verrattain aika paljon, ja olen mieluummin se joka tekee vähän enemmän kuin vähemmän. Jos teen vaan parhaani niin uskon että se riittää pitkälle.” – H3

”En varsinaisesti koskaan luovuta, yritän aina parhaani ja aina pitää vähän yrittää kuitenkin. Ja jos sillä asia ei ratkea, niin sille ei tietenkään voi mitään.” – H6

Kahden haastateltavan mukaan uskoa omiin kykyihin vahvasti myös tunne siitä, että epäonnistuminen oli sallittua:

”Se että on myös lupa epäonnistua ja erehtyminen on ok. En koe olevani perfektionisti, niin se on tosi hyvä asia. Kärsisin paljon enemmän, jos olisin sellainen. On opetettu sellainen, että teet parhaasi ja se riittää. Ja jos se ei riittäisi, niin sekin on merkki jostain, että on väärässä paikassa.” – H7

Myös luottamus omiin taitoihin tuotiin esiin:

”Olen vakuuttunut siitä mitä pystyn tekemään.” – H9

” [...] uskon että mulla on kaikki lähtökohdat suoriutua siinä työssä.”
– H8

Jos aihe ei tullut itsestään esiin, haastateltavilta kysyttiin jatkokysymyksenä mistä he ajattelevat omiin kykyihinsä uskomisen olevan lähtöisin ja mikä sitä oli vahvistanut. Kaksi haastateltavaa koki, että omiin kykyihin uskomiseen olisi vaikuttanut kasvatus:

”Uskon että se, miten on kasvatettu tai miten läheiset kannustaa ja työpaikalla kollegat ja esimies sut näkee ja mitä palautetta saat, niin se rakentaa sitä uskoa ja vahvistaa sitä itseluottamusta.” – H7

Muina yhtenevinä tekijöinä nousi esiin etenkin haastateltavan aiemmin saama palaute omasta suoriutumisesta sekä aiempi kokemus, mitkä vahvistivat haastateltavan uskoa omiin kykyihin. Viisi haastateltavaa mainitsi palautteen tärkeyden ja neljä haastateltavaa mainitsi aiemman kokemuksen tuovan lisää itseluottamusta:

”Kumpuaa kokemuksesta, palautteesta mitä on saanut. Omat kokemukset itsensä aliarvioinnista ja sitten onkin saanut palautetta, että on onnistunut tosi hyvin.” – H9

”Puoliksi pään sisäinen ja toisaalta yhteisön luoma luottamus, että osaan tehdä työni. On vahva itsetunto siitä että osaan työni koska olen tehnyt sitä jo pitkään.” – H2

Etenkin ulkopuolelta saatu positiivinen palaute oli tärkeää:

”Joo uskon, tosi vahva juttu on että saa palautetta, että ulkopuolista positiivista palautetta. Se motivoi mua tosi paljon, kaikki ei tarvii mut itse tykkään siitä tosi paljon.” – H4

”Kyl musta tuntuu et mä oon ihan hyvä, oon saanut hyvää palautetta että olen omassa tehtävässä hyvä.” – H3

Usko omiin kykyihin nousi esiin myös itsensä kannustamisessa ja itsensä motivoinnissa haastavaan työtehtävään. Esiin nousikin ajatus siitä, että jos aiemmin oli selviytynyt haastavasta tilanteesta, tulisi siitä luultavasti selviytymään tulevaisuudessakin. Aiempaa kokemusta ja luottamusta omaan osaamiseen ilmaistiin juurikin käyttämällä sanaa selviytyminen:

”[...] olen aina selviytynyt voittajana ja pystyn ihan varmasti sen tekemään.” – H9

” [...] ihan sama mitä ollut, niin aina selviytynyt tilanteesta.” – H5

7.5 Ulkoiset tekijät

Keskeisiä ulkoisia itsensä johtamiselle ovat itsensä johtamisen koulutukset, voimaannuttava johtaminen, jaettu johtajuus sekä kulttuuriset vaikutteet (Stewart et al., 2011). Ulkoiset tekijät olivat tässä työssä varsin laaja käsite, minkä vuoksi aiheeseen ei voitu pureutua kovinkaan syvällisesti, vaan haastattelututkimuksen avulla saatiin pikemminkin alustava selvitys siitä, mikä rooli ulkoisella johtamisella on yksilön itsensä johtamiselle. Haastateltaville ei myöskään pohjustettu eri johtamismuotoja ennen kysymysten esittämistä, vaan haastateltavilta kysyttiin avoimesti, minkälainen johtamiskulttuuri heidän organisaatiossaan on, miten heitä johdetaan ja mitä organisatorisia tekijöitä haastateltavat kokivat tärkeiksi itsensä johtamisen kannalta. Haastateltavilta kysyttiin myös, mikä merkitys johtamisella on oman työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta.

7.5.1 Työpaikan johtamiskulttuuri

Viisi haastateltavaa koki, ettei työpaikalla välttämättä edes ole johtamiskulttuuria tai johtaminen hoidetaan huonosti:

”Hyvä kysymys kun tällä hetkellä ei millään lailla.” – H7

”Tosi nuori ja kehittymätön kulttuuri, tosi moni on ekaa kertaa esimies, on vähän kokemusta.” – H4

Samat haastateltavat toivat kuitenkin esiin esimerkkejä siitä, miten heitä johdetaan tai millaisia käytänteitä organisaatiossa on. Organisaation johtamiskulttuuria kuvattiin esimerkiksi sanoilla ”epähierarkkinen”, ”horisontaalinen”, ”itseohjautuva” ja ”avoin”. Yhteensä viisi haastateltavaa mainitsi johtamisen olevan keskustelevaa johtamista, ja omaa työtä käytiin läpi oman esimiehen kanssa:

”Esimies kysyy kysymyksiä jotka vie mua eteenpäin, rakennetaan niitä omia prioriteetteja. Johdetaan yksilön vahvuuksien perusteella, kaikista kartoitetaan ne vahvuudet ja niiden päälle rakennetaan ne tavoitteet ja prioriteetit.” – H7

”Keskustellaan paljon siitä, miten kukin haluaisi miten heitä johdetaan, paljon yksilön huomioimista. Esimiehet ja vertaiset tietää mikä minulle tärkeää ja missä olen hyvä ja huono ja mikä motivoi, miten otan palautteen vastaan jne. Tämä on lähtökohta.” – H1

Haastatteluaineistossa oli selvästi havaittavissa työntekijöiden kokema vastuu omasta työnteostaan. Moni koki olevansa itsensä johtaja ja neljän haastateltavan mukaan työpaikalla annettiin paljon vastuuta:

”Minä olen itseni johtaja, tosi sellainen kulttuuri että on itsensä johtaja.” – H7

”Usein johdan itseäni, mun kohdalla ei tarvitse viedä kädestä pitäen. On se vahva oma draivi [...] olen itsestäni vastuussa, on omistajuus omista projekteista.” – H9

”Annetaan paljon vastuuta itsensä johtamiselle yksilölle, ei tule paljon käskyjä ylhäältä, vaan saat ne sun työt, otat vastaan oman pystyvyyden mukaan, ja järjestelet itse sen työnteon.” – H5

Yksi haastateltavista mainitsi, että vastuuta annetaan jopa vähän liikaa:

”Annetaan paljon vastuuta ja tosi vapaat kädet, ehkä jopa vähän liikaa vastuuta suhteessa palkkaan ja titteliin asetetaan kovia odotuksia. Ja jotkut asiat joita odotetaan ei välttämättä ole ihan realistisia.” – H8

Vaikka haastateltavat toivat esiin kokemansa vapauden ja vastuun ja sen tärkeyden, nousi esiin myös tarve ulkoiselle johtajuudelle. Kolme haastateltava olisikin kaivannut lisää johtamista ja tukea:

”Kaipaisin että johdetaan ehkä vähän enemmän, on sekä hyvä että huono, kaipaisin parempaa luottotukea että saa varmuutta tekeekö oikeita asioita ja oikealla tavalla. Ihmiset on kiireisiä ja en kehtaa kysyä kaikesta.” – H3

7.5.2 Organisaation tärkeät tekijät itsensä johtamisen kannalta

Haastateltavilta pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät ovat organisaatiossa heidän mielestään tärkeimpiä itsensä johtamisen kannalta. Vahvoina yhtenevinä tekijöinä nousi esiin luottamus ja vapaus. Kuusi haastateltavaa mainitsi luottamuksen omiin kykyihin olevan hyvin tärkeää ja viisi haastateltavaa nosti esiin vapauden. Vapaudella viitattiin esimerkiksi itsenäisyyteen sekä siihen, että omaa työtä sai toteuttaa niin kuin sen näki itse parhaaksi, ja myös ettei haastateltavan työaikoja vahdittu:

”Luottamus ja vapaus, luottamuksen kautta tulee vapaus. Mustavalkoista, ne on nuo kaksi.” – H2

”Se että luotetaan ihmisiin ja niiden kykyihin ja omaan kykyyn tehdä fiksua päätöksiä. Pitää antaa vapauksia kokeilla ja epäonnistua ja olla tarvittaessa apuna silloin kun sitä tarvitsee, ystävällisesti ja lämpimästi.” – H3

”Saa luottamusta, itsensä johtaminen on vaikeeta, jos ei luoteta että sä osaat johtaa itseäs ja kehittyä, ei voikaan, miks mun kannattais, kun muhun ei luoteta.” – H4

Kaksi haastateltavaa korosti vapautta etenkin mahdollisuutena olla sekä itsenäinen että saada tukea halutessaan:

”Vapaus, on mahdollisuus tukeen ja itsenäisyyteen. Vapaus tarkoittaa myös kykyä heittäytyä köysiin. Kaikki eivät ole oman onnensa seppiä.” – H1

”Kaipaen sitä kun ilmoittaa tai kertoo ongelmista, joku veisi ne eteenpäin jos sille ei itse voi tehdä mitään.” – H6

Neljä haastateltavaa mainitsi myös työyhteisöllä olevan tärkeä vaikutus, ja tällä viitattiin joko omaan esimieheen, omaan tiimiin tai työpaikalla vallitsevaan kulttuuriin:

”Johtajan tulisi luoda hyvä kulttuuri ja visiot johon tiimi ja alaiset uskoo ja mihin ollaan menossa tiimille, ja kun se myydään omien alaisten päähän. Johtajan tarkoitus on auttaa oman itsensä

johtamisessa niin että isompi maali toteutuu. [...] tärkeä tietää, miksi sinua tarvitaan, ”sinulla on supervoima”, tuot voiman avulla jotain, miksi teet tätä.” – H2

Yksi haastateltava korostikin keskustelevan kulttuurin tärkeyttä:

”Keskusteleva kulttuuri, jossa jaetaan onnistumisia ja epäonnistumisia, voidaan kritisoida organisaatiota ja sen käytänteitä ja voidaan antaa parannusehdotuksia. Ja sitten itsekkin muuttaa omaa toimintaa. Keskustelukulttuuri ehkä tärkein yksittäinen tekijä kuitenkin.” – H8

Toinen haastateltavista korosti työyhteisön kannustamisen olevan olennaista:

”Autetaan kollegoita ja kavereita, kannustetaan auttamaan. Ei kukaan joudu epäonnistumaan yksin.” – H4

Kaksi haastateltavaa nosti esiin myös työnantajan puolelta tapahtuvan koulutuksen olevan merkittävää:

”Itsensä johtamisen tietoisuuden lisääminen työnantajan puolelta asiantuntijan työssä tärkeää, pitää antaa koulutusta siihen. [...] annetaan työkaluja, joiden avulla pystyy pärjäämään työssä paremmin.” – H5

Toinen haastateltava viittasi koulutuksella myös työhönsä liittyvään kurssiin:

”Toki myös keinot kehittää itseäni, on varattu syksyksi kurssi, käydään bisneksen numeropuolta, en ole päässyt siihen syvälle. Pomo haluaa että ymmärrän siitä enemmän jotta voin tehdä työn paremmin, tämä hienoa.” – H2

7.5.3 Johtamisen merkitys työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta

Haastateltavilta kysyttiin myös, mikä merkitys johtamisella on heidän mielestään työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta. Vastaukset sille miksi johtamisella on niin iso rooli, poikkesivat haastateltavien kohdalla ja haastateltavat nostivatkin paljon esiin omia kokemuksiaan. Haastateltavat olivat yhtenäisesti kuitenkin sitä mieltä, että johtamisella on todella suuri merkitys kyseisten asioiden kannalta. Merkitystä kuvattiin esimerkiksi sanoilla ”tosi iso”, ”valtava”, ”tosi tärkeä” tai ”merkitsee ihan

kaiken”. Haastateltavat korostivat etenkin sitä, että ulkoisella johtajalla on vastuu ihmisten viihtyvyydestä työpaikalla, tiimin hyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä yhteishengen ja kulttuurin luomisesta:

”Se että ihmiset viihtyy työpaikalla on ensisijaista. Johtamiskulttuuri tosi tärkeää kun firman tuotteena on ihmiset, ja millaisia työntekijöitä ne on asiakkaalle.” – H7

”Tiiminvetäjän pitää vastata tiimistä ja sen hyvinvoinnista. Johtajan pitää olla paikalla ja vastata, olla tiimin ääni ja viedä tiimin viestiä eteenpäin, ylös ja alas. [...] työntekijän tehtävä ei ole vaan selviytyä ja tasaisesti suorittaa, vaan pystyä saamaan jotain mielekkyyttä siitä työstä ja on motivaatio tulla joka päivä töihin.” – H6

”Tosi iso vaikutus, jengi viettää ison osan ajastaan töissä, johtamisella voidaan vaikuttaa siihen että jengi tykkää olla töissä, säilyy motivoituneena ja kehittyy. Eli on paljon vaikutusta.” – H4

Eräs haastateltavista korosti myös työrauhan ja yhteishengen tärkeyttä:

”Manageri tuo rauhan työyhteisöön, sellaista on pakko olla. Että minua johdetaan hyvin, on joitain asioita päätetty minua ennen, se tuo rauhan, jotta en ylikuormitu ja saan oman työni tehtyä hyvin. [...] johtajalla on tosi suuri merkitys siihen, miten hän johtaa, miten saa luotua vision ja yhteishengen ja että kaikkia tarvitaan.” – H2

Yksi haastateltava korosti myös sitä, että johtajan on tärkeää tuntea oma alaisensa ja että työntekijät huomioidaan yksilöinä:

”On tärkeä osa sitä, johtajan pitää myös tuntea alaiset ja osoittaa, että huomioi ne yksilönä eikä yritä johtaa kaikkia samalla tavalla.” – H8

Toinen haastateltava painotti, että johtaminen on olennaista koska sen kautta välittyvät esimerkiksi organisaation arvot:

”On aika iso merkitys, koska ylhäältä valuu arvot ja toimintatavat ja firman kulttuuri.” – H5

7.6 Muut huomiot itsensä johtamisesta

Haastateltavilta kysyttiin vielä lopuksi kokevatko he onnistuvansa itsensä johtamisessa ja miksi, tai miksi eivät. Tämän lisäksi haastateltavia pyydettiin vielä kertomaan muita käytössään olevia tapoja ja keinoja itsensä johtamiseen, jos ne eivät olleet tulleet aiemmin esiin.

7.6.1 Omat kokemukset itsensä johtamisessa onnistumisesta

Kokemukset itsensä johtamisen onnistumisesta olivat luonnollisesti hyvin yksilöllisiä, ja haastateltavat arvoivatkin omaa suoriutumistaan kiittävän rehellisesti. Osa vastasi hyvinkin pitkästi, muutama haastateltava puolestaan piti vastauksena lyhyenä ja ytimekkäänä. Kaksi haastateltavaa koki selvästi onnistuvansa itsensä johtamisessa, kolme koki onnistuvansa pääsääntöisesti, kolme ajoittain ja yksi kehnosti. Yhteenvetona kuitenkin suurin osa haastateltavista koki onnistuvansa johtamaan itseään, vaikkei kokemus ollutkaan jatkuvaa.

Ne haastateltavat, jotka kokivat onnistuvansa johtamaan itseään, mainitsivat syiksi itsensä ja omien rajojensa tuntemisen, aktiivisen omasta jaksamisestaan huolehtimisen sekä aiemman kokemuksen:

”Kyllä. Tunnen itseni ja omat rajani ja osaan kieltäytyä töistä/muista asioista tarvittaessa. Pidän myös aktiivisesti huolta omasta jaksamisestani arjessa ja priorisoin lepoa.” – H5

”Kyllä vain koen, koska olen selviytynyt tähän asti kunnialla (ainakin toistaiseksi palamatta loppuun). Aina se ei ole pahimman kiireen keskellä siltä tuntunut, mutta näin jälkeinpäin ajatellen on vastuiden, henkisen/fyysisen jaksamisen ja omantunnon tasapainoilu onnistunut.”

Yksi haastateltavista mainitsi onnistumisen tunteen syntyvän siitä, että haastateltava tiesi omat vahvuutensa. Tämän selvittäminen oli tehty työnantajan puolesta ja työntekijöiden vahvuuksia hyödynnettiinkin työyhteisön johtamisessa:

”Koen onnistuvani itseni johtamisessa ainakin pääsääntöisesti. Kykenen asettamaan itselleni tavoitteet, seuraamaan näiden

edistymistä ja mittaamaan tuloksia. Omalla työpaikallani on myös työkalu, jonka avulla pystyn helposti itsekin pyytämään palautetta kollegoiltani. Toki tätä voi tehdä myös face to face. Meillä on myös vahvuusperusteinen johtamiskulttuuri, eli meillä jokainen työntekijä kartoittaa omat vahvuudet "Strengths Finderin" avulla. Tulosten eli omien vahvuuksien perusteella tulisi ohjata omaa työnkuvaansa sellaiseen suuntaan, jossa pystyy parhaiten hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Tehtyäni tämän oman vahvuuskartoituksen olen saanut selkeyttä siihen, mitä minun kannattaa korostaa ja millaisiin projekteihin minun olisi hyvä lähteä mukaan.” – H7

Kaksi haastateltavista puolestaan koki onnistuvansa johtamaan itseään ajoittain ja kumpikin korosti ulkopuolisen tuen tärkeyttä itsensä johtamisen onnistumiselle:

”Tuntuu, että tuo vaihtelee ajoittain. Riippuen omasta työtilanteesta, oman työnkuvan selkeydestä, eri työtehtävien määrästä tietyllä hetkellä, yrityksen yleisestä fiiliksestä/tekemisen tai visioiden selkeydestä ja jne. Tuntuu, että osaan kyllä johtaa itseäni. Mutta se ei onnistu tyhjiössä: siihen tarvitaan apuja myös yrityksen suunnasta, toisaalta myös omalta esimieheltä tai tiimiltäkin. Tarvitaan ohjausta ja tukea, jotta tulee fiilis myös itsensä johtamisesta oikeaan suuntaan. Että teen oikeita asioita, että saan palautetta tehdystä, että tekemistäni priorisoidaan myös minua ylemmällä tasolla ja minulle kerrotaan selkeät mittarit miten tekemistäni johdetaan/”mitataan”.” – H2

”Onnistun itsensä johtamisessa ajoittain. Silloin kun itsekuri, aika ja mielenkiinto riittävät esimerkiksi hyvin to-do-listojen tekemiseen, onnistun hyvin. Toisaalta kiireessä tai väsyneenä en jaksa tehdä niitä tekoja, joita teen johtaakseni itseäni. Jos työpaikalla on kiirettä, projekteja liika tai projektit eivät etene, saatan lamaantua ja vain oleilla. Tarvitsen hieman ulkopuolista painetta itseni johtamiseen, vaikka se onkin henkilökohtainen tehtävät.” – H8

Onnistuminen jaettiin kahteen tasoon: päivittäiseen itsensä johtamiseen sekä laajempaan näkemykseen itsensä johtamisesta.

”Musta tässä on kaksi tasoa. Toinen on sellainen laajempi ylätasoinen itsensä johtamistaso ja toinen päivittäinen tehtävän tason taso. Ensimmäisessä on minusta kyse itsereflektiosta ja kyvystä tunnistaa omia vahvuuksia, heikkouksia ja kulloisiakin tunteita sekä ohjata toimia ja ajatuksia niin, että toimii näiden mukaisesti. Tässä

tasossa onnistun mielestäni suhteellisen hyvin. [...] Sitten toinen päivittäisen tehtävätason taso on minusta ennen kaikkea kyky organisoida, keskittyä ja priorisoida tehtäviä. Tässä en mielestäni ole onnistunut. Toimin todella paljon intuition pohjalta, eli vaikka on päivä todo-lista, niin on todella vaikea tehdä asioita sen mukaan. Tällöin aikataulut paukkuu ja tärkeät asiat saattavat jäädä vähemmälle huomiolle ja stressi kasvaa.” – H1

Haastateltavien kokemukset eri tasoista vaihtelivat. Toinen koki, ettei onnistunut päivittäisessä itsensä johtamisessa, kun taas toinen haastateltava koki nimenomaan onnistuvansa siinä, mutta koki omaan intuitioonsa ja näkemykseensä luottamisen haastavaksi:

”Se missä onnistun töiden puolesta on yleisesti tehtävien organisointi, aikataulut, toisten briiffaaminen jne. Yleisesti asioiden hoitaminen on mulle iisiä: olen projekteissa ennakoiva, realistinen ja tehokas. Saan vietyä projektit myös loppuun ja osaan päästää niistä irti. [...] Mulla on tosi vahva intuitio minkä huomaan yleensä jälkikäteen olevan oikeassa. En luota siihen tarpeeksi ja siksi olen helposti vietävissä ja paineen vallitessa teen miten muut haluaa, vaikka "tiedän" että jokin muu ratkaisu olisi parempi. [...] Tiedän mitkä asiat mulle tuo iloa ja mistä nautin, mutta jotenkin mulla ei ole luottamusta tai "uskallusta" tehdä niitä asioita, tai tehdä niitä enemmän tasapainona näille epämiellekkäille asioille.” – H6

7.6.2 Rutiinien käyttö itsensä johtamisessa

Rutiinit nousivat esiin neljän haastateltavan kohdalla olennaisina ja tärkeinä keinoina itsensä johtamiselle ja työnteon helpottamiselle.

Yksi haastateltavista totesi, että rutiinit ovat helppo tapa tehostaa omaa työntekoa ja esimerkki omasta rutiinista oli vaikkapa tietty työskentelypaikka tietynlaiselle tehtävälle:

”Rutiinit ovat itselle tärkeitä. Rutiinit ovat helppo tapa tehostaa omaa toimintaa, pidän rutiineista. On vaikka eri paikkoja eri työtehtäville. Toteutan rutiineja epäsäännöllisesti, mutta niistä on apua työn suorittamisessa.” – H9

Kolme haastateltavaa korosti rutiineissa etenkin niiden roolia aikatauluttajana, mikä helpottaa oman työskentelyn jäsentämistä ja organisointia. Esimerkiksi viikkopalaverit mainittiin tärkeäksi aikatauluttavaksi rutiiniksi.

”Yleisesti arki ja rutiinit on tärkeitä, että on joku aikataulu. Olisin onneton, jos ei olisi joka päivälle aikataulu. Tykkään arjesta ja rutiineista.” – H5

Yksi haastateltavista mainitsi vielä, että mahdollisuus omien rutiinien määrittelyyn oli tavoiteltavaa:

”Säännöllinen rutiini ja rytmi parempi, liiallinen vapaus stressaa. Parempi, että itse pystyt määrittelemään oman rutiinisi, mutta kunhan on joku rutiini ja rytmi.” – H1

7.7 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että kaikkia kolmea itsensä johtamisen voimavaratekijää, eli itsensä johtamisen strategioita, minäpystyvyyttä sekä ulkoisia tekijöitä, joko hyödynnettiin työssä tai niiden olemassaolo koettiin hyödylliseksi. Suurimassa roolissa olivat itsensä johtamisen strategiat jo niiden lukumäärän vuoksi, mutta minäpystyvyys ja ulkoiset tekijät osoittautuivat myös tärkeiksi ja vahvoiksi voimavaratekijöiksi, sillä yksilön usko omaan kykyihin auttoi suoriutumaan haasteellisissa tilanteissa ja ulkopuolinen johtajuus koettiin tärkeäksi tekijäksi. Itsensä johtamisen strategioiden ja minäpystyvyyden hyödyntäminen ja soveltaminen olivat riippuvaisia yksilöstä, kun taas ulkoiset tekijät ja niiden kautta mahdollisesti koettu hyöty olivat riippuvaisia ulkoisista tahoista, kuten omasta esimiehestä. Yksilöt kykenivät vaikuttamaan esimerkiksi siihen, miten aktiivisesti he käyttävät to do -listoja tai kalenterimerkintöjä apuna työssään, kun taas esimerkiksi oman esimiehen tarjoaman palautteen määrään oli haastavampi vaikuttaa.

Taulukko 2 kerää yhteen haastattelututkimuksen keskeisimmät löydökset ja se auttaakin havainnollistamaan mitä itsensä johtamisen voimavaroja milleniaalit käyttivät työssään ja miten kyseisiä voimavaroja käytettiin ja sovellettiin.

Taulukko 2: Yhteenveto empiirisistä tuloksista

VOIMAVARATEKIJÄ	ALADIMENSIO	HAASTATELTAVIEN KOKEMUKSET
Itsensä johtamisen strategiat		
<i>Käyttäytymistä ohjaavat strategiat</i>	Itsensä tarkkailu	Oman suoriutumisen arviointi mentaalisesti kesken tai jälkeen työtehtävän. Ei vakiintuneita prosesseja itsearviointiin. Oman jaksamisen tarkkailu: jaksaminen ajoittain kovilla, mutta omasta jaksamisesta pidettiin aktiivisesti huolta urheilemalla ja nukkumalla riittävästi.
	Omien tavoitteiden asettaminen	Lyhyen aikavälin tavoitteet: mitä aikaiseksi tänään tai tämän viikon aikana. Pitkän aikavälin tavoitteet: mitä aikaiseksi tulevien vuosien aikana (esim. Itsensä brändääminen, työssä kehittyminen, oman osaamisen kasvattaminen). Tavoitteet enemmänkin laadullisia kuin numeerisia.
	Itsensä palkitseminen	Yksilölliset keinot itsensä palkitsemiseen: lomamatkat, viikonlopun vietto, hyvä fiilis, itsensä vieminen oluelle, arvokkaan laukun ostaminen. Ei etukäteen asetettuja palkintoja itsensä motivointiin.
	Itsensä rankaiseminen	Häpeäntunne, huono omatunto, nihkeä olo ja henkinen ajatuksenjuoksu omasta epäonnistumisesta. Ei konkreettisia keinoja itsensä rankaisemiseen.
	Itsensä ohjaaminen	Oman työn aikataulutus to-do-listojen, kalenterin ja muistiinpanojen avulla. Omien tavoitteiden asettaminen to-do-listojen avulla. Työtehtävien priorisointi ja tärkeimpiin työtehtäviin ja olennaiseen keskittyminen. Itsensä rauhoittaminen muiden kanssa keskustelemalla, harrastamalla liikuntaa tai vaihtamalla työntekopaikkaa Rutiinien käyttö omassa arjessa. Yhtenevä, muttei erityisen vahva tulos: rutiinien avulla tehostettiin omaa työntekoa, sekä helpotettiin oman työn jäsentämistä ja organisointia. Työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen: viikonloput vapaina, töitä ei tehty kotona ja lomat, urheilu sekä ystävät työstä irrottautumista helpottavia tekijöitä. Työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen edesauttoi omaa jaksamista. Vahvasti esiin tullut tekijä.

<i>Luonnolliset palkitsemisstrategiat</i>	Sisäisten palkintojen löytäminen omasta työstä	Motivoivia tekijöitä itsensä kehittäminen, uuden oppiminen, mukava työyhteisö sekä työstä koettu vapaus ja vastuu. Positiiviseksi puolia työssä vapaus ja vastuu sekä oman työnantajan toimialan kokeminen merkittäväksi. Itsensä motivointi itsensä kehittämisen, uuden oppimisen, näyttämishalun sekä itseluottamuksen avulla.
<i>Rakentavien ajatusmallien strategiat</i>	Onnistuneen suoriutumisen visualisointi	Visualisointia harjoitettiin tapauskohtaisesti, etenkin ennen esiintymistä visualisoimalla tilanne ja oma suoriutuminen etukäteen.
	Itselleen puhuminen	Huomaamatonta toimintaa, jota ei välttämättä tiedosteta. Sekä positiivisessa että negatiivisessa sävyssä itselleen puhumista. Itselle annettiin ohjeita tai pohdittiin omia sanomisia tai ajatuksia.
	Omien uskomusten ja olettamusten arviointi	Oman suoriutumisen pohdinta muiden ihmisten kautta.

Minäpystyvyys

Reagointi epäonnistumisiin	Epäonnistumiset kohdattiin rakentavasti: tilanne purettiin puhumalla ääneen, kirjoittamalla tapahtunut ylös, urheilemalla tai keskustelemalla muiden kanssa.
Itsensä kannustaminen	Itsensä kannustaminen ei kovin vahvaa: vain hieman yli puolet kannusti itseään. Kannustuksena toimi aiemmat yksilön onnistuneet kokemukset.
Usko omiin kykyihin	Kaikki uskoivat omiin kykyihinsä. Olennaista tehdä parhaansa. Tunne lähtöisin positiivisesta palautteesta sekä aiemmasta kokemuksesta.

Ulkoiset tekijät

Työpaikan johtamiskulttuuri	Johtaminen koettiin huonoksi tai johtamiskulttuuri olemattomaksi. Johtamiskulttuuria kuitenkin kuvattiin keskustelevalaksi, ja omaa työtä käytiin läpi oman esimiehen kanssa.
Itsensä johtamisen koulutukset	Pienesti esiin noussut teema. Koettiin kuitenkin tärkeäksi ja motivoivaksi.
Organisaation tärkeät tekijät itsensä johtamisen kannalta	Luottamus ja vapaus, eli valta toteuttaa omaa työtä niin kuin yksilö sen parhaaksi näkee. Joustavat työjärjestelyt ja mahdollisuus rytmittää omaa elämää. Vastuu omasta tekemisestä. Työyhteisöllä (oma esimies, oma tiimi, työpaikan kulttuuri) iso merkitys.
Johtamisen merkitys työssä jaksamiseen ja viihtymiseen	Johtajalla suuri vastuu ihmisten viihtyvyydestä työpaikalla, tiimin hyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä hyvästä yhteishengestä.

Muut huomiot

Omat kokemukset itsensä johtamisen onnistumisesta	Haastateltavat kokivat onnistuvansa johtamaan itseään, mutta kokemus ei ollut jatkuvaa vaan se vaihteli työtilanteen tai työtehtävän mukaan. Onnistumiset jaettiin päivittäiseen itsensä johtamiseen sekä laajempaan näkemykseen itsensä johtamisesta, haastateltavat tasapuolisen erimielisiä kummassa osa-alueessa onnistuivat.
---	---

Aineistosta oli havaittavissa, että jotkin osa-alueet nousivat selvästi vahvemmin esiin kuin toiset. Käyttäytymistä ohjaavissa strategioissa usea haastatteluissa esiin noussut toimintatapa sopi itsensä ohjaamiseen, vaikka kysymys olisi alun perin esitetty jonkin muun osa-alueen yhteydessä. Rutiinien käyttö nousi selkeimmin esiin haastattelun lopussa täydentävien kysymysten kohdalla, mutta rutiinien tulkittiin olevan itsensä ohjaamista, sillä rutiinien voidaan ajatella olevan yksilön itselleen luomia tapoja, joiden avulla yksilö ohjaa omaa toimintaansa kohti haluttua käytöstä. Myös työn ja vapaa-ajan erottaminen tulkittiin itsensä ohjaamiseksi, sillä yksilöt olivat rakentaneet itselleen sitä varten vakiintuneita käytänteitä, joiden avulla työstä oli helpompi irrottautua. Uusien voimavaratekijöiden luomisen sijaan aineistoista löytyneitä toimintatapoja pyrittiinkin siis sijoittamaan jo olemassa oleviin voimavaratekijöihin, kuten itsensä ohjaamisen aladimensioon.

Jotkin ilmiöt nousivat puolestaan esiin monen eri tekijän kohdalla: vapaus ja vastuu nousivat esiin sekä kaikista motivoivimpina asioina työssä, positiivisimpina puolina omassa työssä sekä organisaation tärkeinä tekijöinä itsensä johtamisen kannalta. Vapauden ja vastuun tulkittiin olevan ulkoisia tekijöitä, jotka esimies tai työnantaja mahdollistaa yksilölle, ja jotka sitä kautta vaikuttavat positiivisesti yksilön kokemuksiin.

Jos käyttäytymistä ohjaavissa strategioissa korostui etenkin itsensä ohjaaminen, nousi luonnollisten palkitsemisstrategioiden kohdalla selvästi esiin yksilöiden kokema sisäinen motivaatio. Itseään motivoitiin selvästi sisäisillä tekijöillä, kuten itsensä kehittämisellä ja uuden oppimisella. Näitä samoja asioita koettiin motivoiviksi puoliksi omassa työssä, mutta niiden lisäksi tuotiin esiin muutamia ulkoisia tekijöitä, kuten työyhteisö tai raha. Raha koettiin myös motivoivaksi asiaksi, muttei kuitenkaan yksistään tavoiteltavan arvoiseksi tekijäksi.

Ulkoisten tekijöiden kohdalla nousi selvästi esiin työyhteisön tärkeys. Työyhteisöllä viitattiin omaan esimieheen, omaan tiimiin sekä työpaikalla vallitsevaan kulttuuriin, ja aineistossa korostui ulkoisen johtajan vastuu siitä, että työpaikan yhteishenki on hyvä ja ihmiset jaksavat ja viihtyvät työssään. Haastateltaville oli tärkeää viihtyä työpaikallaan ja töitä tehtiinkin mieluusti fyysisesti työpaikalla niin oman työn sujuvuuden kuin sosiaalisten kontaktien vuoksi.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän diplomityön tavoitteena on ollut tarkastella itsensä johtamista täysin uudesta näkökulmasta, ja näin ollen toimia keskustelunavauksena itsensä johtamisen voimavaratekijät -käsitteelle. Tämä diplomityö pyrki vastaamaan sekä kirjallisuuskatsauksen että itse suoritettun empirisen tutkimuksen avulla kolmeen luvussa 1.2 esitettyyn tutkimuskysymykseen:

- *Mitkä ovat itsensä johtamisen voimavaratekijöitä tietotyössä?*
- *Mitä itsensä johtamisen voimavaratekijöitä milleniaalit käyttävät tietotyössä?*
- *Miten milleniaalit käyttävät ja soveltavat itsensä johtamisen voimavaratekijöitä tietotyössä?*

Tutkimuksen teoreettinen osuus keskittyi yhdistämään itsensä johtamisen aiemman tutkimuksen ja työn vaatimusten ja voimavarojen mallin uudelleenlaiseksi itsensä johtamisen voimavaratekijät -malliksi (ks. luku 5.4), joka havainnollistaa itsensä johtamisen voimavaratekijöitä tietotyössä. Kyseistä mallia hyödynnettiin viitekehyksenä empirisessä tutkimuksessa, ja mallin avulla onkin mahdollista tarkastella niitä tekijöitä, jotka voivat edesauttaa yksilöitä johtamaan itseään menestyksekkäästi, ja sitä kautta olla hyödyksi niin tiimi- kuin organisaatiotasolla. Tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli auttoi havainnoimaan niitä tekijöitä, jotka erityisesti milleniaalit kokevat itsensä johtamisen voimavaroiksi, sekä niitä keinoja, joilla milleniaalit käyttävät ja soveltavat kyseisiä voimavaratekijöitä. Tämä diplomityö onkin siis eksploratiivisen tutkimuksen kautta pyrkinyt laajentamaan aikaisempia itsensä johtamiseen ja työn vaatimuksiin ja voimavaroihin liittyviä malleja sekä tuomaan uutta tietoa itsensä johtamisesta.

8.1 Tulosten vertailu aiempaan tutkimukseen

Luvussa 5.4 esitellyn itsensä johtamisen voimavaratekijät -mallin eri osa-alueet tulivat selvästi esiin empirisessä tutkimuksessa. Itsensä johtamisen strategiat, minäpystyvyys ja ulkoiset tekijät toimivat monessa tapauksessa tärkeänä tekijänä sekä työstä selviytymiselle, työssä jaksamiselle että työtehtävien suorittamiseen

menestyksekkäästi. Itsensä johtamisen voimavaratekijöiden suora vertailu aiempiin tutkimuksiin on haasteellista, sillä käsite itsensä johtamisen voimavaratekijät luotiin osana tämän työn lopputuloksia. Kuitenkin jokaista yksittäistä voimavaratekijää, joita löydettiin kirjallisuuden pohjalta kolme, voidaan erikseen tarkastella aiemman tutkimuksen sekä nyt toteutetun empiirisen tutkimuksen perusteella. Tämä luku pyrkiikin tuomaan esiin aiemman tutkimuksen ja empirian välistä suhdetta niin tietotyön, itsensä johtamisen strategioiden, minäpystyvyyden kuin ulkoisten tekijöiden kohdalla.

Empiirisen tutkimuksen tulokset havainnollistivat hyvin kirjallisuuden kuvausta tietotyöstä sekä tietotyön asettamista haasteista. Haastateltavien työ oli projektiluontoista ja vastuu omasta ajankäytöstä tuli esiin selvästi: työhön voitiin vaikuttaa päivä- ja viikkotasolla ja käytössä oli sekä liukuvat työajat että mahdollisuus etätyöhön. Haastateltavat säätelivät omaa työntekoaan valitsemalla itselleen mieluisat työskentelyajat ja halutessaan tekivät töitä myös muissa sijainneissa. Työn joustavuuden vuoksi työ myös levittäytyi monesti vapaa-ajalle, minkä vuoksi haastateltavilla oli vahva tarve työn ja vapaa-ajan erottamiselle. Haastateltavat arvostivatkin suuresti omaa vapaa-aikaansa, kuten aiempi tutkimus esitti milleniaaleista ja heidän arvoistaan (esim. Haavisto, 2010). Omien rajojen vetäminen koettiin täten tärkeäksi ja omasta jaksamisesta huolehtiminen olikin monesti yksilön omalla vastuulla: työt eivät loppuneet tekemällä ja tehtävää oli monesti enemmän kuin mihin aika olisi riittänyt. Työn vapaus ja vastuu vaikeuttavat yksilön irtaantumista työstä (Allvin, 2008), ja haastateltavat korostivatkin työstä irrottautumisen tärkeyttä. Toimivina irrottautumiskeinoina mainittiin esimerkiksi liikunta, sosiaaliset hetket, paikan vaihto sekä lomat. Työn vapaus, vastuu ja levittäytyminen vapaa-ajalle asettivat haastateltavat asemaan, jossa yksilön oli kyettävä tekemään omia rajanvetoja ajankäytöstään ja tavoistaan tehdä työtä. Näitä rajanvetoja haastateltavat toteuttivat erilaisten itsensä johtamisen strategioiden avulla.

8.1.1 Itsensä johtamisen strategiat helpottavat työntekoa

Itsensä johtamisen strategiat voivat johtaa lukuisiin positiivisiin vaikutuksiin yksilön suoriutumisessa (Stewart et al., 2011). Tässä diplomityössä ei selvitetty itsensä johtamisen strategioiden vaikuttavuutta, mutta toteutettu empiirinen tutkimus viittaa siihen, että erilaiset itsensä johtamisen strategiat edesauttoivat tai helpottivat yksilöiden työntekoa. Aiemmat tutkimukset esittivät käyttäytymistä ohjaaviin strategioihin viisi eri aladimensiota ja kaikki aladimensiot tulivat esiin myös empiirisessä tutkimuksessa. Aiempien tutkimusten mukaan etenkin haastavien ja tarkkaan rajattujen tavoitteiden asettaminen voi edesauttaa yksilön suoriutumista (Locke & Latham, 1990). Empiirisen aineiston perusteella on vaikea arvioida, mikä tavoite on kullekin yksilölle haastava tai tarkkaan rajattu, mutta yleisenä huomiona voidaan todeta, että haastateltavat hyödynsivät omien tavoitteiden asettamista työssään. Moni haastateltavista asettikin itselleen etenkin laadullisia tavoitteita.

Itsensä tarkkailuun kuuluu systemaattinen tiedonkeruu omasta käyttäytymisestä (Manz & Sims Jr., 1980), mutta empiirinen aineisto viittaa siihen, ettei milleniaalien itsearviointi ollut systemaattista, eikä sitä varten ollut vakiintuneita prosesseja. Näin ollen milleniaalien toiminta ei ollut täysin yhtenevää aiemman tutkimuksen antaman kuvauksen kanssa.

Itsensä ohjaaminen tuli puolestaan vahvasti esiin ja sitä toteutettiin monin eri keinoin. Työtehtävien listaaminen ja kalenterimerkinnät auttoivat keskittymään töihin sekä muistamaan tärkeät asiat. Tämän tyylliset ulkoiset ohjeet toimivat myös aiempien tutkimusten mukaan tehokkaina keinoina oman työn ohjaamiseen (Manz & Sims, 2001), ja haastateltavat ohjasivatkin sekä päivittäistä että viikoittaista työskentelyään näiden apukeinojen avulla. Itsensä ohjaamiseen sisällytettiin myös kyky priorisoida, eli tärkeimpiin työtehtäviin keskittyminen, omat rutiinit sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen, vaikka tällaisia tekijöitä ei ole esitetty aiemmissa tutkimuksissa. Toisaalta aiempi tutkimus ei myöskään tarjoa yleistävää määritelmää siitä, mikä kaikki on itsensä ohjaamista, joten tässä tutkimuksessa on hyödynnetty vapautta tulkita itsensä johtamisen strategioita laajemmin. Aiemman tutkimuksen mukaan käyttäytymistä ohjaavien strategioiden tavoitteena on kuitenkin edistää positiivisia, toivottuja käyttäytymismalleja, jotka johtavat menestyksellisiin

lopputuloksiin, ja samalla estää ei-toivottuja käyttäytymismalleja, jotka johtavat epäonnistuneisiin lopputuloksiin (Neck & Houghton, 2006), ja tähän viitaten kaikki positiivisia käyttäytymismalleja edistäneet toiminnot on voitu tulkita itsensä ohjaamiseksi.

Aiemmat tutkimukset mainitsevat itsensä rankaisemisen ja itsensä kritisoinnin yhdeksi käyttäytymistä ohjaavien strategioiden aladimensioksi, mutta milleniaalit eivät harjoittaneet itsensä rankaisua konkreettisoin keinoin tai tavoin, vaan kyseessä oli enemmänkin negatiiviseen sävyyn tapahtuva henkinen ajatuksenjuoksu. Löydös on toisaalta positiivinen milleniaalien suoriutumisen kannalta, sillä itsensä johtamisen kirjallisuuden mukaan runsas itsensä rankaiseminen voi olla haitallista suoriutumiselle, eikä aiempi tutkimus ole löytänyt hyötyjä sen käytöstä itsensä johtamiseen (Manz & Sims, 2001). Itsensä rankaisemisen lisäksi myös itsensä palkitsemisen käytännöissä oli havaittavissa jonkinlaista poikkeavuutta aiempiin tutkimuksiin. Aiemman tutkimuksen mukaan itse asetetut palkinnot yhdessä itse asetettujen tavoitteiden kanssa voivat olla erityisen tehokkaita edesauttamaan kyseisten tavoitteiden saavuttamista (Manz & Sims Jr., 1980), mutta milleniaalit eivät asettaneet etukäteen palkintoja aktiivisesti ja toimintatapa koettiin jopa yllättäväksi. Se, ettei palkintoja asetettu etukäteen omien tavoitteiden asettamisen yhteydessä riippuu varmasti yksilön toimintatavoista, mutta tällainen toiminta voi myös olla tiedostamatonta, etenkin jos asetettu palkinto on abstrakti teko tai asia.

Aiempi tutkimus tuo esiin vain yhden aladimension luonnollisille palkitsemisstrategioille, mutta kaksi eri strategiaa sen toteuttamiseen: miellyttävien ja nautinnollisten piirteiden rakentamisen annettuun tehtävään sekä työtehtävän nautinnollisiin puoliin keskittymisen (Manz & Neck, 2004). Strategioiden toteuttaminen oli osittain päällekkäistä aineistossa, ja etenkin ensimmäisen strategian hyödyntäminen ei tullut kovin selkeästi esiin. Musiikin kuuntelu tai työtekopaikan vaihto mainittiin yksittäisinä tekijöinä, mutta muuten aineistossa ei ollut havaittavissa aiemman tutkimuksen kanssa yhtenevää toimintaa, kuten oman työpisteen sisustamista itselleen viihtyisäksi. Toisaalta tästä ei myöskään kysytty haastatteluissa suoraan, minkä vuoksi asia saattoi jäädä mainitsematta. Työtehtävän nautinnollisiin puoliin keskittyminen nousi puolestaan selkeästi esiin itsensä motivoinnin ja työtehtävän positiivisten puolien löytämisen kautta. Vahvimpina

motivaatiotekijöinä nousivat esiin itsensä kehittäminen, uuden oppiminen, sekä vapaus ja vastuu. Näiden lisäksi myös työnantajan toimiala koettiin monesti hienoksi ja merkittäväksi. Itsensä johtamisen aiemman tutkimuksen mukaan työn sisäiset palkinnot voivat olla osa tehtävää tai tehtävä itsessään (Ricketts et al., 2012), ja tulosten perusteella milleniaalit kokivat sisäisen palkinnon useimmiten olevan osa työtehtävää kuin varsinainen tehtävä itsessään. Työn ja työtehtävien positiivisiksi puoliksi mainittiin myös ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten työyhteisö tai raha, jotka eivät sinällään kuulu luonnollisten palkitsemisstrategioiden alle. Kuitenkin aiemman tutkimuksen havainto siitä, että ulkoiset palkinnot voivat olla hyödyllisempiä tilanteissa, joissa sisäinen palkinto puuttuu (Manz & Neck, 2004), on yhtenevä tämän havainnon kanssa.

Rakentavien ajatusmallien strategiat tulivat selvästi esiin aineistossa ja niiden käyttö oli suurilta osin yhtenevää aiemman tutkimuksen kanssa. Onnistuneen suoriutumisen visualisointia harjoitettiin, muttei kuitenkaan kovinkaan aktiivisesti tai systemaattisesti, vaan enemmänkin tapauskohtaisesti etenkin esiintymisen yhteydessä. Itsensä johtamisen kirjallisuudessa itselleen puhumisella viitataan omassa mielessä käytävään keskusteluun (Ricketts et al., 2012), mutta haastateltavat harjoittivat itselleen puhumista tämän lisäksi myös ääneen. Itselleen puhuttiin negatiivisessa mielessä esimerkiksi sadatteleamalla omaa käytöstä, mutta myös positiivisessa sävyssä kannustamalla itseään eteenpäin. Itselleen puhumisen yhteydessä nostettiin myös esiin oman toiminnan tiedostamattomuus, eli haastateltavan oli ehkä vaikea havaita puhuvansa itselleen tarkoituksella, koska toimintaan ei tullut kiinnitettyä aktiivisesti huomiota. Myöskään omien uskomusten ja olettamusten arviointi ei ollut kovin aktiivista, ja kyseinen toiminta koettiin haastavaksi. Haastateltavat pohtivat omaa ajatteluaan enemmänkin muiden ihmisten ajattelun kautta, mitä ei mainittu aiemmissa tutkimuksissa esimerkkitapana. Yksilö saattoikin siis arvioida omaa ajatteluaan pohtimalla mitä oma läheinen (esimerkiksi vanhemmat tai ystävä) voisi ajatella yksilön käyttäytymisestä tai suoriutumisesta. Tällainen pohdinta johti usein siihen, ettei yksilö kritisoinut omaa käytöstään niin ankarasti kuin oli aiemmin tehnyt. Tämänkaltaisten aineistosta esiin nousseiden toimintatapojen vertailu aiempaan tutkimukseen on hieman haasteellista, sillä aiempi tutkimus ei esittänyt vakiintuneita tapoja omien uskomusten ja olettamusten

arviointiin. Näin ollen omien uskomusten ja olettamusten arviointiin liittyvän toiminnan tulkitseminen jää suhteellisen avoimeksi.

8.1.2 Itsensä kannustaminen vie eteenpäin

On haastavaa arvioida, onko yksilö minäpystyvä vai ei, sillä minäpystyvyyden mittaamiseen ei ole vakiintunutta käytäntöä. Minäpystyvyyden mittaamisen sijaan tämän tutkimuksen tavoitteena olikin tarkastella minäpystyvyyteen yhdistettyjä yksilön toimintatapoja ja käytänteitä. Aineistossa esiin noussut epäonnistumisten aktiivinen käsittely viittaa esimerkiksi vahvasti minäpystyvyyteen, sillä minäpystyvillä yksilöillä on tapana käsitellä vaikeudet tehokkaammin ja jatkaa sinnikkäästi epäonnistumisista huolimatta (Gist & Mitchell, 1992). Haastateltavat pyrkivätkin aktiivisesti käymään läpi epäonnistumiset ja ottamaan niistä opiksi tulevaa varten. Haastateltavien itsensä motivointi sisäisillä tekijöillä sekä itsensä kannustaminen ja motivointi omilla aiemmilla kokemuksilla viittaavat myös minäpystyvyyteen, sillä minäpystyvät yksilöt suosivat luonnollisen palkitsemisen strategioita (Norris, 2008) ja yksi minäpystyvyyden informaatiolähteistä on nimenomaan yksilön aiemmat kokemukset. Yksilöt kannustivatkin itseään monesti sillä, että olivat aiemminkin selvinneet haastavista tilanteista. Muista informaatiolähteistä nousi esiin etenkin ulkopuolelta saatu kannustus ja palaute: kun palaute omasta työstä oli ollut hyvää, luottivat haastateltavat omiin kykyihinsä suoriutua työssään jatkossakin. Kaksi muuta informaatiolähdettä, sijaiskokemus ja fysiologiset tekijät, eivät nousseet suuresti esiin, mutta toisaalta työn fokuksena ei ollut paneutua syvällisesti minäpystyvyyden lähteisiin.

8.1.3 Ulkoinen johtajuus on hyödyksi

Ulkoiset tekijät olivat varsin laaja käsite tässä tutkimuksessa, sillä ulkoisiin tekijöihin sisällytettiin sekä itsensä johtamisen koulutukset, voimaannuttava johtaminen, jaettu johtajuus että kulttuuriset vaikutteet. Ulkoiset tekijät eivät näin ollen olleet vakiintunut käsite, vaan niillä viitattiin lähinnä esimiehen, työyhteisön tai organisaation tarjoamiin tekijöihin, jotka yksilö voi kokea hyödylliseksi itsensä johtamisessa ja oman työnsä tekemisessä. Ulkopuolisen johtajuuden tarve nousi

selvästi esiin, vaikka yhtäaikaaisesti oli havaittavissa myös ulkoisten tekijöiden asettama tarve itsensä johtamiselle: moni haastateltava kokikin olevansa itsensä johtaja ja organisaation johtamiskulttuurin kuvattiin olevan keskustelemaa johtamista, mikä täsmää jaetun johtajuuden kuvauksen kanssa. Onnistunut itsensä johtaminen edellytti haastateltavien mukaan ulkopuolisen tuen ja ohjauksen saamista, ja esimies-suhteen lisäksi ulkopuolista tukea kaivattiin työpaikalla vallitsevan kulttuurin välityksellä. Kouluttautuminen nousi esiin myös pienessä osaa vastauksia, mutta tarjottuja koulutuksia ei selvitetty haastattelussa sen syvällisemmin. Kouluttautuminen mainittiin kuitenkin hyödylliseksi ja kiinnostavaksi, ja aiempi tutkimus on osoittanut sen olevan tehokas keino itsensä johtamisen helpottamiseen (esim. Pearce & Manz, 2005).

Olennaisena havaintona sekä aiemmasta tutkimuksesta (esim. Stewart et al., 2011) että nyt toteutetusta empiirisestä tutkimuksesta voidaan nostaa esiin se, että ulkoinen johtajuus on tarpeellista itsensä johtamiselle ja se koetaan hyödylliseksi, olipa kyse esimiehen tarjoamasta palautteesta, viihtyvyydestä työpaikalla tai organisaation arvoista. Lisäksi monet yksilön keinoista johtaa itseään ovat riippuvaisia ulkoisesta johtajuudesta: jos yritys mahdollistaa joustavat työjärjestelyt ja antaa työntekijöilleen vastuuta ja vapautta, voi yksilö hyödyntää työskentelyssään esimerkiksi eri työskentelyaikoja ja -paikkoja, ja näin ollen organisoida työnsä itselleen sopivalla tavalla. Ja kuten aiempi tutkimus (esim. Pursio, 2011; Vesterinen, 2011) ja toteutettu empiirinen tutkimus toivat esiin, milleniaalit haluavat, että työnteko on motivoivaa, työskentelyolosuhteet ovat joustavat ja oma työyhteisö on mukava, mitkä ovat kaikki tekijöitä, joihin ulkoinen johtajuus voi suuresti vaikuttaa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että empiirisen tutkimuksen havainnot ovat suurilta osin yhteneviä aiempien tutkimusten sekä tässä työssä kehitetyn itsensä johtamisen voimavaratekijät -mallin kanssa. Itsensä johtamisen strategiat, minäpystyvyys sekä ulkoiset tekijät voidaan näin ollen tulkita itsensä johtamisen voimavaratekijöiksi, sillä kukin tekijä osoittautui hyödylliseksi yksilön mahdollisuuksille johtaa itseään. Tutkimuksen kohderyhmäksi valitut milleniaalit hyödynsivät kaikkia luvussa 5.4 esiteltyjä itsensä johtamisen voimavaratekijöitä sekä niiden aladimensioita ja -strategioita, ja tutkimus onnistuikin kuvaamaan niitä keinoja, joilla itsensä johtamisen voimavaratekijöitä käytetään ja sovelletaan tietotyössä.

Tutkimuksen pyrkimyksenä oli enemmänkin havainnollistaa itsensä johtamisen voimavaratekijöitä ja niiden käyttöä kuin luoda yksioikoista totuutta niiden sisällöstä. Itsensä johtamisen voimavaratekijöiden eri osa-alueissa oli luonnollisesti vaihtelua siinä, miten aktiivisesti aiempien tutkimusten mukaista toimintaa harjoitettiin, mutta empiirisen aineiston tulokset olivat kuitenkin selkeästi yhdistettävissä aiemmin määriteltuihin itsensä johtamisen voimavaratekijöihin. Itsensä johtamiseen liittyvä aiempi tutkimus ei myöskään anna tarkkaa listausta siitä, minkälainen toiminta kuuluu tarkasti esimerkiksi kuhunkin itsensä johtamisen strategian osa-alueeseen, joten empiirisen tutkimuksen vertailu aiemman tutkimuksen kanssa ei ole suoraviivaista. Empiiristen tulosten tulkitsemiseen jääkin paljon vapautta tulkita yksilöiden käytöstä joko johonkin osa-alueeseen sopivaksi tai sopimattomaksi, ja tätä vapautta hyödynnettiin tässä työssä. Tulkinnanvapauden hyödyntäminen mahdollisti esimerkiksi itsensä johtamisen voimavaratekijöiden käytön monipuolisen kuvailun.

Itsensä johtamisen voimavaratekijöitä tutkittaessa on olennaista myös havaita, ettei jokainen yksilö hyödynnä samoja voimavaratekijöitä samalla tavalla tai yhtä aktiivisesti. Aineiston perusteella oli esimerkiksi selvää, että jotkin itsensä johtamisen keinot, kuten itsensä ohjaaminen, nousivat esiin paljon suositumpana toimintatapana kuin esimerkiksi itselleen puhuminen. Onkin siis oletettavasti täysin luonnollista, ettei sama yksilö käytä aktiivisesti kaikkia eri itsensä johtamisen strategioita, vaan luultavasti valikoi niistä itselleen sopivat keinot johtaa itseään. Se, mitä keinoja yksilö käyttää itsensä johtamiseen ja myös kokee itsensä johtamisen voimavaratekijöiksi, onkin luultavasti hyvin yksilöllistä, vaikka yksilöiden toiminnassa olikin havaittavissa runsaasti yhteneviä piirteitä.

8.2 Tulosten merkitys työelämässä

Tässä työssä kehitetty itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli onnistui tunnistamaan niitä tekijöitä, joiden avulla milleniaalit johtavat itseään ja joiden olemassaolo koettiin hyödylliseksi. Malli ei vaikuta olevan riippuvainen esimerkiksi toimialasta tai työtehtävistä, ja tämän tutkimuksen kohderyhmä oli valikoitu usealta eri toimialalta ja työtehtävästä. Mallin tarkoituksena onkin tarkastella itsensä

johtamista yksilön työnkuvasta riippumatta, sillä itsensä johtamisen keinot ja tärkeäksi koetut tekijät voivat vaihdella erilaisilla toimialoilla ja työtehtävissä. Olennaista onkin tarkkailla mallin kolmea voimavaratekijää ja selvittää niihin syventymällä, mitkä tekijät ovat olennaisia sekä yksilölle että organisaatiolle. Yleistykseenä voidaan todeta, että itsensä johtamisen voimavaratekijät ovat tärkeitä sekä yksittäisinä tekijöinä että kokonaisuutena. Pelkkä minäpystyvyys tuskin riittää yksilön menestyksekkääseen itsensä johtamiseen, vaan menestyksekkäs itsensä johtaminen vaatii useimmiten usean voimavaratekijän hyödyntämistä.

Itsensä johtamisen voimavaratekijöiden tunnistaminen on hyödyksi sekä yksilöille että organisaatiolle. Yksilön näkökulmasta työelämän asettamat haasteet etenkin työn projektiluontoisuuden, pirstaloitumisen ja työn levittäytymisen näkökulmasta voivat helposti johtaa tilanteeseen, jossa yksilö on itse suurilta osin vastuussa oman työnsä organisoinnista ja aikatauluttamisesta. Tällöin yksilön tulee kyetä organisoimaan oma työnsä, priorisoimaan työtehtäviään ja mahdollisesti luopumaan ei-tärkeistä työtehtävistä, sekä huolehtia omasta jaksamisestaan. Tämän vuoksi yksilöiden olisikin olennaista tunnistaa ne tavat ja käytännöt, jotka helpottavat yksilöä johtamaan itseään kohti asetettuja päämääriä ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Onpa kyse itselleen puhumisesta, työskentelypaikan tai -ajan valitsemisesta tai itsensä motivoinnista niin sisäisillä kuin ulkoisilla tekijöillä, ovat erilaiset keinot sekä hyödyllisiä että tarpeellisia työelämän asettamien haasteiden edessä.

Myös organisaation näkökulmasta itsensä johtamisen voimavaratekijöiden tunnistaminen on olennaista, sillä jos yritykset haluavat ja pyrkivät saamaan itseään johtavia työntekijöitä, tulee itsensä johtaminen mahdollistaa ja siihen kannustaa aktiivisesti erilaisin toimin. Aiemman tutkimuksen ja nyt tehdyn empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että joustavat työjärjestelyt, henkilökohtainen palaute, hyvä esimiessuhde, työpaikan viihtyvyys ja työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen ovat esimerkkejä keinoista, joiden avulla yksilöitä voidaan kannustaa johtamaan itseään itselleen sopivilla käytänteillä.

Organisaatioiden tulisikin huomioda työntekijät massan sijaan yksilöinä ja ymmärtää, että kullakin työntekijällä voi olla erilaiset keinot ja tavat tehdä työtään sekä johtaa itseään kohti sovittuja tavoitteita.

Itsensä johtamisen voimavaratekijöiden hyödyntäminen onkin siis sekä yksilöiden että organisaation vastuulla. Yksilöiden tulisi aktiivisesti hyödyntää itselleen sopivia voimavaratekijöitä, ja toisaalta organisaatioiden tulisi mahdollistaa voimavaratekijöiden käyttäminen ja auttaa yksilöitä hyödyntämään kyseisiä tekijöitä. Menestyksekkäästi itseään johtava yksilö vaikuttaa positiivisesti sekä omaan suoriutumiseensa ja menestymiseensä että organisaation menestymiseen. Siksi itsensä johtaminen ja itsensä johtamisen voimavaratekijät tulevatkin olemaan kriittisiä tekijöitä nykypäivän intensiivisessä työelämässä, jossa yksilöillä on entistä suurempi vastuu omasta työstään ja sen organisoinnista.

8.2.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tähän tutkimukseen liittyy muutamia rajoituksia, etenkin kun tutkimuksen aihe oli uusi. Kuten luvussa 6.5 tuotiin esiin, haastatteluaineisto kerättiin suhteellisen pieneltä joukolta haastateltavia, minkä vuoksi tulosten yleistettävyydessä tulee olla varovainen. Haastateltavat olivat myös entuudestaan tuttuja haastattelijalle ja haastateltavat yksilöt valikoitiin tarkoituksella, mikä nähdään yhtenä kvalitatiivisen tutkimuksen rajoittavana tekijänä (Patton, 1999). Se, että haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja, voi kuitenkin toimia myös tutkimusasettelua vahvistavana tekijänä: haastateltavien saattoi olla luontevampaa kertoa omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan tutulle henkilölle tuntemattoman tahon sijaan. Vaikka haastateltavien tarkka valikointi nähdään rajoituksena, voidaan tutkimuksen laatua parantaa valikoimalla haastateltavat mahdollisimman huolellisesti niin, että aineisto vastaa tutkimuksen tarkoitusta (Patton, 1999). Oikeanlaisen kohderyhmän saamiseksi työn alussa luotiin tarkat kriteerit haastateltaville (ks. luku 6.2), ja näiden kriteerien lisäksi haastateltavien valinnassa kiinnitettiin erityistä huomiota haastateltavien työtehtäviin ja toimialoihin. Haastateltavat pyrittiinkin valitsemaan erilaisista työtehtävistä ja toimialoilta, jotta haastatteluaineisto kuvaaisi milleniaalien kokemuksia työnteosta ja itsensä johtamisesta mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti.

Haastattelututkimus pohjautui yksilöiden omiin kokemuksiin ja eri osa-alueissa oli näin ollen havaittavissa monia yksilöllisiä eroja. Itsensä johtaminen saattaa olla huomattavasti luontevampaa osalle, kun taas osan mielestä sen toteuttaminen on

hyvin haastavaa, ja tällaiset tuntemukset luonnollisesti vaikuttavat yksilön esiin tuomiin asioihin. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty yksilöiden persoonallisuuksien vaikutusta kokemuksiin itsensä johtamisesta, sillä se olisi ollut oma tutkimusaiheensa.

Kerätystä empiirisestä aineistosta tulee myös ottaa huomioon, että itsensä johtaminen on haastava aihe, ja esimerkiksi oman ajattelun ja omien toimintatapojen sanallistaminen ja kriittinen pohdinta voi olla monille yksilöille vaikeaa. Vaikka yksilö toteuttaisikin aktiivisesti jotakin tiettyä toimintatapaa, voi sen selostaminen sanallisesti olla yllättävän hankalaa. Lisäksi omia toimintatapoja voidaan aina kaunistella tai jättää osa totuudesta kertomatta, jos yksilö ei jostain syystä halua jakaa omia kokemuksiaan avoimesti. Voi myös olla, ettei yksilö muista haastattelutilanteessa mainita kaikkia toimintatapojaan, etenkin jos niiden käyttöä ei tule tietoisesti ajateltua usein.

Tutkimuksen laatua rajoittavana tekijänä pidetään myös aineistonkeruun ajankohtaa (Patton, 1999), mikä saattaa toimia rajoituksena myös tässä tutkimuksessa. Aineisto kerättiin aikavälillä kesäkuu–lokakuu 2017, ja muutama haastateltavista oli kesälomalla tai juuri jäämässä lomalle osallistuessaan haastatteluun. Loma tai lomaa edeltävät työviikot eivät luultavasti kuvasta yksilön tavallista työarkea, minkä vuoksi kokemukset ja jaetut havainnot omasta työstä voisivat olla erilaisia, jos haastattelu olisi toteutettu toisenlaisena ajankohtana. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin aina tapauskohtaisia ja riippuvaisia kontekstista (Patton, 1999), joten esimerkiksi tutkimuksen ajankohta on vuodenajasta riippumatta aina tutkimuksen arviointiin vaikuttava tekijä. Yleistettävän totuuden sijaan kvalitatiivinen tutkimus toimiikin enemmänkin työkaluna kuvaamaan tiettyä ilmiötä tietyssä ajankohtana. Näin ollen tämä tutkimus pyrkii antamaan mahdollisimman läpinäkyvän kuvauksen niistä tuloksista, jotka nousivat esiin nimenomaan tänä kyseisenä ajankohtana valitun kohderyhmän keskuudessa.

Kuten luvussa 6.5 tuotiin esiin, haastatteluaineiston luokittelussa tuli esiin joitakin päällekkäisyyksiä. Jotkin vastaukset olisivat voineet sopia kahteen eri teemaan, mikä jätti tulkinnanvaraa vastausten luokitteluun. Tämän vuoksi vastausten luokittelua pyrittiin tekemään mahdollisimman johdonmukaisesti, ja luotettavuuden lisäämiseksi

aineiston analyysiä kuvattiin tarkemmin luvussa 6.4. Tutkimuksen tulosten esittelyyn on lisätty runsaasti myös lainauksia, mikä tuo näkyväksi vastausten luonteen ja mahdolliset luokittelun päällekkäisyydet. Runsasta lainausten hyödyntämistä voidaankin pitää yhtenä tutkimuksen laatua parantavana tekniikkana (Whittemore, Chase, & Mandle, 2001). Tutkimuksen laatua voidaan parantaa myös nostamalla esiin yhtenevistä ilmiöistä poikkeavia kokemuksia, jotka eivät sovi tai sisälly löydettyyn havaintoon (Patton, 1999). Aineiston analysoinnissa kiinnitettiin jatkuvasti huomiota myös niihin haastateltavien vastauksiin, jotka poikkesivat muun ryhmän vastauksista, sillä ne saattoivat tuoda esiin mielenkiintoisia havaintoja. Näitä eroavia havaintoja tuotiin esiin luvussa 7, jotta tuloksista välittyisi mahdollisimman todenmukainen kuva.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä itsensä johtamisen voimavaratekijät ovat sekä mitä itsensä johtamisen voimavaratekijöitä milleniaalit käyttävät tietotyössä ja miten kyseisiä voimavaratekijöitä käytetään ja sovelletaan.

Kirjallisuuskatsaus onnistui vastaamaan selkeästi siihen, mitä itsensä johtamisen voimavaratekijät ovat, ja tutkimuksen empiirinen osuus puolestaan onnistui kuvailemaan suhteellisen yksityiskohtaisesti, miten kutakin voimavaratekijää käytettiin ja sovellettiin työssä. Miten kutakin itsensä johtamisen voimavaratekijää käytetään ja sovelletaan olisi varmasti voinut tutkia vieläkin perusteellisemmin, mutta tutkimuksen aiheen ollessa suhteellisen laaja, keskittyi tutkimus enemmän kuvailemaan kunkin toiminnan pääpiirteittäin.

8.2.2 Jatkotutkimustarpeet

Itsensä johtaminen tulee jatkossakin olemaan mielenkiintoinen tutkimusaihe, sillä tarve itsensä johtamiselle etenkin työelämän kehittymisen ja kiihtymisen myötä tulee varmasti kasvamaan. Itsensä johtamisen voimavaratekijät -malli tarjoaakin paljon mielenkiintoista pohdittavaa tulevaisuudelle. Olisi kiinnostavaa perehtyä yksittäisiin voimavaratekijöihin entistä syvällisemmin, ja esimerkiksi itsensä johtamisen strategioihin liittyviä aladimensioita tulisi operationalisoida tarkemmin. Aiempi tutkimus esittää vain hajanaisia ja yksittäisiä esimerkkejä itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisestä käytännössä, eikä esimerkiksi itsensä ohjaamiselle tai

itsensä tarkkailulle ole esitetty vakiintuneita toimia. Näin ollen kuhunkin aladimensioon liittyvä toiminta jää hieman avoimeksi käytännön esimerkkien puuttuessa.

Yksittäisistä voimavaratekijöistä etenkin ulkoinen johtajuus tarjoaa hedelmällisen alustan tulevalle tutkimukselle. Olisikin hyvä saada lisätietoa siitä, miten johtajat voivat parhaansa mukaan vastata milleniaalien sekä itsensä johtamisen asettamiin haasteisiin. Minkälaista johtajuutta ja mitä käytännön tekoja johtajuudelta tulevaisuudessa vaaditaan? Miten johtamista tulisi kehittää, jotta esimiestyö lisäisi milleniaalien voimavaroja parhaalla mahdollisella tavalla? Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella johtamisen lisäksi muita ulkoisia tahoja, jotka voisivat olla tukemassa itsensä johtamista sekä milleniaalien terveyttä ja jaksamista. Mikä rooli esimerkiksi yrityksen työterveyshuollolla tai muilla ulkoisilla kumppaneilla voisi olla itsensä johtamisen tukemisessa? Miten yritysten kumppaneiden toimintaa tulisi kehittää ja hyödyntää, jotta palvelu lisäisi parhaalla mahdollisella tavalla milleniaalien voimavaroja?

Voimavaratekijöihin keskittymisen lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten itsensä johtamisen voimavaratekijöiden vaikutukset välittyvät yksilöön, ja sitä kautta myös tiimi- ja organisaatiotasolle. Nyt kehitettyä mallia voisi tutkia hyvin myös kvantitatiivisesti, mikä edesauttaisi itsensä johtamisen voimavaratekijöiden vaikuttavuuden selvittämistä.

Keinot itsensä johtamiseen menestyksekkäästi ovat yksilöllisiä, mutta paneutuminen niihin tekijöihin, joiden avulla itsensä johtamista voidaan helpottaa, tulevat varmasti olemaan hyödyksi sekä yksilöille että organisaatioille. Itsensä johtaminen kiinnostaa aiheena niin tutkijoita kuin tavallisia kansalaisia, ja aiheesta halutaan tietää lisää myös helposti ymmärrettävällä tasolla, mikä näkyy nykypäivän mediassa. Akateeminen tutkimus aiheesta on täten myös jatkossa tarpeen, sillä kysyntä aihetta koskevalle tutkimukselle on yhteiskunnallisella tasolla selvästi nousussa.

Lähdeluettelo

- Albrecht, S. L. (2010). Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice, 444. Edward Elgar Publishing.
- Allvin, M. (2008). New rules of work: Exploring the boundaryless job. *The Individual in the Changing Work*, 19–46.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064>
- APA. (2015). Stress in America™: Paying With Our Health. *American Psychological Association*. Retrieved from <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf>
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of Work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417.
<https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy. *Harvard Mental Health Letter*, 13(9), 4.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467–501. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x>
- Blom, R., Melin, H., & Pyöriä, P. (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Bresman, H. (2015). What Millennials Want from Work, Charted Across the World. *Harvard Business Review*, 1–8. Retrieved from <https://hbr.org/2015/02/what-millennials-want-from-work-charted-across-the-world>
- Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work, Employment & Society*.
<https://doi.org/10.1177/0950017013500112>
- Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E. (1997). A Hierarchical Construct of Self-Management Leadership and Its Relationship To Quality of Work Life and Perceived Work Group Effectiveness. *Personnel Psychology* (Vol. 50).

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00909.x>

- Colby, S. L., & Ortman, J. M. (2015). Projections of the size and composition of the US population: 2014 to 2060. *Current Population Reports*, P25-1143. <https://doi.org/P25-1143>
- Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. m. (1995). Human Autonomy: The Basis for True Self-Esteem. *Efficacy, Agency, and Self-Esteem*, XXXIII(2), 31–51. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-1280-0_3
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Baker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demand-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Florida, R. L. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books.
- Ford, R. C., Fottler, M. D., Russ, D. E., & Millam, E. R. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 21–29. <https://doi.org/10.5465/AME.1995.9509210269>
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183–211. <https://doi.org/10.5465/AMR.1992.4279530>
- Haavisto, I. (2010). TYÖELÄMÄN KULTTUURIVALLANKUMOUS EVAn arvo- ja asennetutkimus. Retrieved from http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous1.pdf
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Intino, R. S. D. (2002). A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4).
- Johnson, J. V., & Lipscomb, J. (2006). Long working hours, occupational health and the changing nature of work organization. In *American Journal of Industrial Medicine* (Vol. 49, pp. 921–929). <https://doi.org/10.1002/ajim.20383>
- Jones, R., & Kriflik, G. (2005). Strategies for managerial self-change in a cleaned-up bureaucracy: A qualitative study. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5),

397–416. <https://doi.org/10.1108/02683940510602950>

- Kohut, A., Parker, K., Keeter, S., Doherty, C., & Dimock, M. (2007). How Young People View Their Lives, Futures and Politics: A PORTRAIT OF “GENERATION NEXT. *Pew Internet American Life Project*, (202), 45.
- Kokko, N. & Vartiainen, J. (2006). *Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät*. Teknillinen korkeakoulu.
- Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). Self-Management Training For Increasing Job Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 411.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.1988.4980543>
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the world of work: An economist’s perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 257–264.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9170-9>
- Lewis, S., Smithson, J., & Kugelberg, C. (2002). Into Work: Job Insecurity and Changing Psychological Contracts. In *Young Europeans, Work and Family: Futures in Transition* (pp. 69–88).
- Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: people working across boundaries with technology*. Wiley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2016). *Työolobarometri - syksy 2015*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. WileyBlackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444306538>
- Maddux, J. E. (2012). Self-Efficacy: The Power of Believing You Can. In *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, (2 Ed.).
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0031>
- Manz, C. (1983). *The art of self-leadership : strategies for personal effectiveness in your life and work*. Prentice-Hall.
- Manz, C. (1990). *Beyond self-managing work teams: Toward self-leading teams in the workplace*. In R. Woodman & W. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*: 273-299. Greenwich, CT: JAI Press.
- Manz, C. (1991). *Leading employees to be self-managing and beyond: Toward the establishment of self-leadership in organizations*, *Journal of Management Systems*, 3: 15-24.
- Manz, C. (1992). Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths. *Human Relations*, 45(11), 1119–1140.
<https://doi.org/10.1177/001872679204501101>

- Manz, C. (2015). Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Manz, C., & Neck, C. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Pearson/Prentice Hall.
- Manz, C., & Neck, C. (2012). *Mastering Self Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence (6th Edition)*. Pearson.
- Manz, C., & Sims, H. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106–128. <https://doi.org/10.2307/2392745>
- Manz, C., & Sims, H. (1990). *Superleadership: leading others to lead themselves*. Prentice Hall Press.
- Manz, C., & Sims, H. (2001). *The new super leadership. Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Manz, C., & Sims Jr., H. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–368. <https://doi.org/10.5465/AMR.1980.4288845>
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2001). The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes. *Journal of Career Development*, 27(4), 229–246. <https://doi.org/10.1023/A:1007866919494>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N)
- Ng, E. S., Lyons, S., & Schweitzer, L. (2012). *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9780857933010>
- Norris, S. E. (2008). An examination of self-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 43–61. <https://doi.org/10.1177/107179199900500210>
- Näswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M. (2008). *The individual in the changing working life*. Cambridge University Press. Retrieved from <http://www.cambridge.org/catalogue/catalogue.asp?isbn=9780521879460>

- Otala, L. (2011). *Älyllinen kunto: tuottavuutta työhön*. Helsinki: WSOYpro.
- Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., Van Houten, G., Lyly-Yrjänäinen, M., Biletta, I. & Cabrita, J., (2012). *Fifth European Working Conditions Survey - Overview report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189–208.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412985727>
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 538(August 1995), 523–538.
- Pursio, H. (2011). Allegro giocoso, allegro molto e risoluto. In P.-L. Vesterinen, M. Suutarinen, *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä* (pp. 53–66). JTO.
- PWC. (2011). *Reshaping the workplace*. Retrieved from <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>
- Reich, R. B. (1995). *Rajaton maailma: yritysten ja kansallisvaltioiden uudet pelisäännöt*. [Helsinki]: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.
- Ricketts, K. G., Carter, H. S., & McCoy, T. (2012). A Look Inside: Self-Leadership Perceptions of Extension Educators, 50(5). Retrieved from <https://www.joe.org/joe/2012october/a3.php>
- Saari, T. (2012). *Työaika osana tietotyön psykologisia sopimuksia*. Hallinnon tutkimus 31. Retrieved from <http://www.doria.fi/handle/10024/94713>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 301–323.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0026>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job Demands and Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multiple-Sample Study relationship with burnout and. *Journal of Organizational Behavior*, 25(October 2002), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>

- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222.
<https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Work / life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5–20.
- Sutela, H., & Lehto, A.-M. (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Retrieved from http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf
- Suutarinen, M. (2011). Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. In P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (Eds.), *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä* (pp. 17–41). Johtamistaidon opisto.
- Vesterinen, P.-L. (2011). Y-sukupolvi johdettavana. In P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (Eds.), *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä* (pp. 115–128). JTO.
- Vesterinen, P.-L., & Suutarinen, M. (2011). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Helsinki: JTO.
- Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant connectivity: rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32, 941–961.
<https://doi.org/10.1177/0170840611410829>
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522–537.
<https://doi.org/10.1177/104973201129119299>

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Taustatiedot:

- Sukupuoli:
- Syntymävuosi:
- Tutkinto:
- Valmistumisvuosi:
- Tämänhetkinen työpaikka ja työnkuva:
- Toimiala:
- Työkokemus vuosina:

Milleniaalius ja tietotyö:

- Lyhyt kuvaus oman työn piirteistä:
- Onko sinulla vaikutusmahdollisuuksia oman työsi organisointiin? Millä tavoin?
- Onko töissäsi käytössä joustavia työjärjestelyjä? Jos on, käytätkö niitä?
- Mitä etuja joustavista työoloista on mielestäsi?
- Miten erotat työn ja vapaa-ajan toisistaan? Koetko siihen tarvetta? Luetko esim. sähköposteja vapaa-ajalla?
- Teetkö etättyötä? Miten sitä johdetaan / millaisia käytänteitä organisaatiossa on sitä varten?
- Selviydytkö hyvin omista töistäsi? Oman jaksamisen kannalta?

Itsensä johtaminen:

- Mitä termi itsensä johtaminen tuo sinulle mieleen?

Käyttäytymistä ohjaavat strategiat:

- Asetatko itsellesi tavoitteita? Millaisia?
- Arvioitko omaa työsuoritustasi kesken tai jälkeen tehtävän?
- Miten organisoit oman työsi? Työpäivän? Työviikon?
- Mitä työkaluja tai apukeinoja käytät työsi hallitsemiseen?
- Miten aikataulut omaa työskentelyäsi?

- Miten pidät taukoja?
- Miten motivoit itsesi haastavaan työtehtävään?
- Rankaisetko itseäsi tekemättömistä töistä tai epäonnistuneesta suoriutumisesta? Miten?

Luonnolliset palkitsemisstrategiat:

- Oletko motivoitunut tekemään työtäsi? Mitkä asiat motivoivat sinua työssä?
- Mitä asioita koet positiiviseksi työssäsi / työtehtävissäsi? Yhteisön edut tms.?
- Palkitsetko itseäsi työsuorituksista? Miten?
- Käytätkö palkintoja motivoimaan itseäsi suorituksiin? Isoja, pieniä, materiaa?

Rakentavat ajatusmallit:

- Käytätkö mielikuvaharjoitteita apuna työssäsi? Kuvitteletko itsesi onnistuvan haastavassa työtehtävässä?
- Puhutko itsellesi tehdessäsi töitä? Joko ääneen tai pään sisällä?
- Miten kannustat itseäsi työssäsi?
- Pohditko omaa ajatteluasi ja uskomuksiasi omasta suoriutumisestasi?

Minäpystyvyys:

- Miten reagoit epäonnistumisiin? Miten pääset vaikeuksien ja muutosten yli?
- Uskotko omiin kykyihisi suoriutua työssäsi?
- Miten rauhoitat itseäsi kiireisessä / stressaavassa tilanteessa?

Ulkoiset tekijät:

- Millainen johtamiskulttuuri työpaikallasi on? Miten sinua johdetaan?
- Mitkä tekijät organisaatiossa ovat mielestäsi tärkeimpiä onnistuneen itsensä johtamisen kannalta?
- Mikä merkitys johtamisella on työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta sinulle?

Muuta:

- Koetko onnistuvasi itsesi johtamisessa? Miksi, tai miksi et?
- Tuleeko mieleesi jotain muita keinoja tai tapoja, jolla johdat itseäsi?